

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA EL
TRASLADO DE PERSONAL OPERATIVO HACIA UNA
EMPRESA OUTSOURCING O HACIA UN SERVICIO
TÉCNICO INHOUSE”**

HUMBERTO JAVIER GONZÁLEZ ORELLANA

2008

DECLARACIÓN

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Ing. Humberto Javier González Orellana

30 Marzo del 2008

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA EL
TRASLADO DE PERSONAL OPERATIVO HACIA UNA
EMPRESA OUTSOURCING O HACIA UN SERVICIO
TÉCNICO INHOUSE”**

TUTOR: Eco. Fabián Raza Dávila

HUMBERTO JAVIER GONZÁLEZ ORELLANA

2008

RESUMEN

La presente tesis previa a la obtención del título de Master en Dirección de Empresas tiene como objetivo principal el analizar dos posibles modelos a ser implementados en la unidad de negocios NESCAFE® de la empresa NESTLE ECUADOR S.A. con el fin de disminuir los costos operativos que impactaron drásticamente en el estado de pérdidas y ganancias de 2006.

Para lograr esto, como primera instancia se describirá el modelo actual con el que viene trabajando la unidad NESACFE® en el Ecuador. Para todos los análisis se deberán tomar en cuenta las recomendaciones planteadas por la Unidad de Negocio NESCAFE® desde Suiza y la necesidad del cambio.

Como segundo paso se analizará desde un punto de vista financiero los costos que se generarán en el negocio NESCAFE® el adoptar tanto el modelo de un Servicio Técnico Inhouse como el modelo de tener un Servicio Técnico Outsourcing dentro de NESCAFE®

Una vez realizado estos dos análisis y evaluando los resultados de los mismos se realizará un análisis FODA en donde desde un punto de vista cualitativo se aportará con mayores bases para tomar la decisión y definir un único modelo a implementarse en NESCAFE®

Es importante indicar que cual fuese el modelo a seguir una descripción de roles y procesos de los técnicos y auditores, así como del manejo de los talleres técnicos será necesario para poder medir de una forma efectiva el costo – trabajo que representan los Auditores Técnicos en uno u otro modelo.

Al final se tomará una decisión del modelo a implementar acompañado de conclusiones y recomendaciones para NESCAFE®

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y mi hermanito por ser el apoyo de todo este tiempo, en el cual con mucho cariño y comprensión permitieron que finalice mi maestría.

A Nestlé Ecuador S.A. por permitirme diseñar un nuevo modelo a implementar en la unidad de negocios NESCAFE® y brindarme toda la información y apoyo.

A Econ. Fabián Raza por la guía y confianza brindada durante la elaboración de mi tesis de grado, por su experiencia y todo el conocimiento impartido.

A Econ. Alfonso Troya por la excelente guía durante el planteamiento del plan de tesis y desarrollo. Por su ayuda en la exposición de este análisis en NESTLE AWARDS y por todos esos conocimientos académicos y humanos brindados antes de su triste fallecimiento.

DEDICATORIA

A mi padre por ser mi apoyo en la vida, por ser el papá perfecto con todas sus enseñanzas además de conocimientos y sobre todo por ser el ejemplo a seguir en mi vida.

A mi madre por ser la mejor mamá del mundo ya que siempre me da fuerzas en los momentos de flaqueza, por exigirme ser el mejor en todo y por apoyarme en todos esos pequeños detalles de mi vida.

A mi hermanito, por ser mi fuente de dedicación para poder dejar en él, el mejor ejemplo que un hermano da a su hermano menor.

A Eva Salazar por brindarme toda la inspiración necesaria, por la alegría y felicidad y sobre todo por el apoyo durante todo este tiempo.

A la memoria de mis Abuelitos Hugo, Humberto y Amablita

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	
1.1 SITUACIÓN O PROBLEMA.....	11
1.2 ANTECEDENTES DE LA UNIDAD NESCAFE®.....	13
1.3 LA TERCERIZACIÓN EN EL ECUADOR.....	17
1.4 ESTRUCTURA ACTUAL UNIDAD NESTLE - NESCAFE® ECUADOR.....	19
 CAPITULO 2: ANALISIS FINANCIERO DEPARTAMENTO TECNICO INHOUSE	
2.1 COSTO DE ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN TALLER INHOUSE QUITO Y GUAYAQUIL.....	22
2.2 COSTOS DEL PERSONAL OPERATIVO (AUDITORES) DE NESCAFE.....	25
2.3 COSTOS EXTRAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN TALLER INHOUSE.....	26
2.4 PRONOSTICO FINANCIERO PARA UN AÑO.....	28
 CAPITULO 3: ANALISIS FINANCIERO SERVICIO TECNICO OUTSOURCING	
3.1 INVERSIÓN DE LOS TALLER OUTSOURCING QUITO Y GUAYAQUIL.....	33
3.2 COSTOS FIJOS INVOLUCRADOS EN LA OPERACIÓN DE LOS TALLERES TÉCNICOS OUTSOURCING QUITO Y GUAYAQUIL.....	35
3.3 COSTOS VARIABLES INVOLUCRADOS EN LA OPERACIÓN DE	

	LOS TALLERES TÉCNICOS OUTSOURCING QUITO Y GUAYAQUIL.....	37
3.4	DISTRIBUCIÓN DE MÁQUINAS DISPENSADORAS DE CAFÉ ATENDIDAS POR LOS TALLERES OUTSOURCING DE QUITO Y GUAYAQUIL.....	39
3.5	PROYECCIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS.....	41
3.6	COSTOS INTERNOS NECESARIOS PARA TRASLADARSE AL NUEVO MODELO OUTSOURCING.....	43
3.7	COSTO TOTAL PAÍS PRONOSTICADO PARA EL 2007.....	45

CAPITULO 4: COMPARACION ENTRE LOS DOS MODELOS

4.1	COMPARACIÓN DE LOS COSTOS PRONOSTICADOS EN LOS DOS MODELOS.....	48
4.2	ANÁLISIS FODA PONDERADO DE LOS DOS MODELOS.....	48
4.2.1	ANÁLISIS INTERNO NESTLE CON UN SERVICIO TÉCNICO INHOUSE.....	50
4.2.2	ANÁLISIS EXTERNO NESTLE CON UN SERVICIO TÉCNICO INHOUSE.....	52
4.2.3	ANÁLISIS INTERNO NESTLE CON UN SERVICIO TÉCNICO OUTSOURCING.....	55
4.2.4	ANÁLISIS EXTERNO NESTLE CON UN SERVICIO TÉCNICO OUTSOURCING.....	58
4.3	DECISIÓN DEL MODELO A SEGUIR.....	60

CAPITULO 5: FLUJOS DE PROCESOS Y OPTIMIZACION

5.1	FLUJOS DE PROCESOS ROL DE AUDITOR NESCAFE®.....	63
5.2	FLUJOS DE PROCESOS ROL DE TÉCNICO NESCAFE®.....	67
5.3	FLUJOS DE PROCESOS ROL DE SUPERVISOR TÉCNICO NESCAFE®.....	70
5.4	MANUAL DE PROCESOS AUDITORES.....	73

5.4.1	LINEAMIENTO PARA LA REVISIÓN DE LA AGENDA DIARIA DEL AUDITOR.....	73
5.4.2	LINEAMIENTO GENERAL DE FORMA DE COMUNICACIÓN EN EL PUNTO DE CONSUMO.....	74
5.4.3	LINEAMIENTO DE VERIFICACIÓN DE INVENTARIO EN EL PUNTO DE CONSUMO.....	75
5.4.4	LINEAMIENTO PARA LA INDUCCIÓN AL PERSONAL RESPONSABLE EN EL PUNTO DE CONSUMO.....	76
5.4.5	LINEAMIENTO GENERAL PARA REALIZAR AUDITORIAS DE MÁQUINAS.....	78
5.5	MANUAL DE PROCESOS TÉCNICOS DE SERVICIO.....	79
5.5.1	LINEAMIENTO PARA EFECTUAR LAS ETAPAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO.....	79
5.5.2	LINEAMIENTOS PARA EFECTUAR MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS.....	87
5.5.3	LINEAMIENTOS PARA LA INSTALACIÓN DE MÁQUINAS DISPENSADORAS DE CAFÉ.....	89
5.6	MANUAL DE PROCESOS SUPERVISOR TÉCNICO DE SERVICIO.....	92
5.6.1	LINEAMIENTOS SUPERVISIÓN TÉCNICA.....	92
5.6.2	LINEAMIENTOS DE CONTROL DE MANTENIMIENTO E INFORMACIÓN DE LAS MÁQUINAS.....	93
5.6.3	LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE RUTAS DE SERVICIO TÉCNICO.....	94
5.7	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE TALLERES TÉCNICOS.....	95
5.7.1	CONDICIONES GENERALES.....	95
5.7.2	ORDEN Y LIMPIEZA.....	95
5.7.3	SEÑALIZACIÓN Y DELIMITACIÓN DE ÁREAS.....	95
5.7.4	SEGURIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS.....	96
5.7.5	DESCRIPCIÓN DE ÁREAS.....	98
5.7.5.1	CUARTO DE LAVADO.....	99
5.7.5.2	ALMACÉN DE MÁQUINAS.....	100
5.7.5.3	TALLER DE REPARACIÓN DE MÁQUINAS.....	101
5.7.5.4	ALMACÉN DE REFACCIONES, HERRAMIENTAS	

Y MATERIALES.....	101
5.8 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	103

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.....	104
6.2 RECOMENDACIONES.....	106

BIBLIOGRAFIA.....	109
--------------------------	------------

ANEXO 1: PLAN DE TESIS

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Situación o Problema

NESTLE – NESCAFE® en el Ecuador comienza las operaciones específicamente en el canal fuera del hogar desde el año 2000 brindando la posibilidad de consumir un café de alta calidad y a un precio relativamente bajo. El Canal fuera del hogar fue concebido dentro de NESTLE como el negocio de máquinas dispensadoras de café instaladas en puntos de consumo de alta rotación.

Para comenzar con este negocio, la fábrica de NESTLE - Cayambe incurrió en la adecuación de la planta para con ello fabricar los productos en polvo necesarios para que las máquinas puedan dispensar las seis variedades de café, hoy tan conocidas en el mercado, como Cappuccino, Mokaccino, Café con Leche, Tradición, Espresso y Cappuccino Vainilla.

Una vez fabricados los productos y estando listos para la venta, NESTLE – NESCAFE® empezó a vender las máquinas dispensadoras de café en lugares de alto tráfico de personas, por lo que principalmente se enfocó en Centros Comerciales, Aeropuertos, Universidades y Cines.

Es importante enunciar que al inicio de la operación del negocio NESCAFE® fuera del hogar, Ecuador no poseía una cultura de consumo de café fuera de casa. Debido a esto el departamento NESCAFE® tuvo que realizar un gran esfuerzo en marketing para posicionar al producto como uno de consumo fuera del hogar. Para el año 2002, todo el marketing realizado en el canal de consumo empezó a dar frutos y las llamadas para la compra de máquinas creció significativamente, lo que implicó que la venta de producto para las máquinas dispensadoras crecía en las mismas proporciones.

Para el año 2002, la unidad NESCAFE® también comenzó a crecer en su estructura, ingresando dentro de ella dos Asesores Comerciales, uno para Quito y otro para Guayaquil los cuales se encargaron de prospectar nuevos puntos de consumo y vender tanto las máquinas como los productos para las mismas. Un grupo de ocho promotores de igual manera ingresó en la estructura los cuales estaban encargados del control del buen funcionamiento de las máquinas en el punto de consumo tanto en desempeño como en higiene.

Desde esas fechas, NESTLE – NESCAFE® ha venido funcionando con cuatro promotores en Quito y cuatro promotores en Guayaquil los cuales se encargan de visitar los puntos de consumo y auditar las máquinas automáticas dispensadoras de café tanto en las ciudades mencionadas como en las provincias aledañas a nivel Nacional. De igual manera 2 empresas de mantenimiento han proporcionado mantenimiento preventivo y correctivo a las máquinas NESCAFE® tanto a Quito como a Guayaquil y otras Provincias durante todo el 2006. Sus estructuras constan con dos Técnicos para Quito y dos Técnicos para Guayaquil.

Estas dos empresas de servicios técnicos se encargan de suministrar a NESTLE - NESCAFE® de Talleres, Herramientas y Vehículos para las respectivas instalaciones y reinstalaciones de máquinas así como para sus mantenimientos preventivos y correctivos. Dentro del costo cobrado por visita técnica de máquina se incluye una instalación en un mes, un mantenimiento preventivo mensual y el sinnúmero de mantenimientos correctivos que pudieran ocurrir en cada máquina.

Una vez finalizado el 2006, el costo de Mantenimiento impactó de forma drástica en la utilidad antes de impuestos del negocio NESCAFE® por lo que una solución inmediata debe de instaurarse para evitar que el negocio tenga ganancias menores a las pronosticadas y ofrecidas a la Presidencia Ejecutiva.

Para tener una estabilidad en el negocio, se debe tener un valor en el Estado de Pérdidas y Ganancias, específicamente en la categoría Otros Gastos Fijos de Producto, menor a US \$ 385.580,48 que incluye los costos de servicio técnico y personal operativo. Trabajando como hasta ahora el valor de la categoría Otros Gastos Fijos de Producto seguirá teniendo un valor como el mencionado evitando que los gastos se reduzcan.

1.2 Antecedentes de la Unidad NESCAFE®

Durante cuatro años, la unidad NESCAFE® de NESTLE ECUADOR S.A. se ha venido desempeñando en el mercado con una estructura conformada por ocho promotores a nivel Nacional además de la fuerza de ventas y las jefaturas coordinadoras tanto de ventas como de los aspectos técnicos y proyectos especiales.

Desde sus inicios, los promotores siendo personal tercerizado, recibieron un sueldo mensual de NESTLE - NESCAFE® y han tenido como objetivo mantener la calidad de la taza final erogada por la máquina dispensadora de café y para ello realizan auditorias de las máquinas, revisando la limpieza tanto interna como externa, la programación de la receta de las máquinas, análisis de agua y material publicitario del punto de consumo.

Para inicios del 2006 la División Estratégica del Negocio (FS-SBD) toma la decisión de tener a todas las unidades NESCAFE® de Venezuela, Ecuador y Colombia dentro del proyecto *TOP CUP*, en donde se especifica que las máquinas NESCAFE® dejan de venderse al publico y se empieza a instalar las máquinas en los puntos de consumo siendo activos fijos de cada una de las sociedades NESTLE de la región Bolivariana (Venezuela, Colombia, Ecuador).

La decisión de este cambio en la forma de operación se enfocó a tener un mejor control en la formulación de la taza final, control en los precios de venta al publico de la taza NESCAFE®, control en la calidad de la taza final NESCAFE® y por supuesto la mejora de los rendimientos del negocio NESTLE – NESCAFE®. El reto presentado al departamento de NESCAFE® fue el responder a las necesidades de consumidor del canal fuera del hogar mediante la provisión de una solución de bebidas que despache un taza de café reconocida, preferida y consistente. De esa forma se generaría ganancias adicionales y eficiencia operacional para el operador del punto además de generar ganancias y una eficiencia de capital sostenida para NESTLE.

Para el alcance de los objetivos del programa TOP CUP, ocho indicadores fueron creados y monitoreados desde el inicio de la implementación. Los ocho indicadores fueron los siguientes: una taza preferida, en donde mediante análisis sensorial 60/40 se demuestra que el café NESCAFE® es preferido por el sesenta por ciento de consumidores y el cuarenta por ciento restante consume café de la

competencia; comunicación directa al consumidor, en donde mediante el software SAP scorecard y banderas indicadoras de BMB (*Best Management Business*) se comprueba semanalmente que el material POP se encuentra en buen estado y que el camino efectivo de compra está construido adecuadamente en el Punto de Consumo; relación a largo tiempo con los consumidores, en donde mediante análisis semestrales de mercado se establece el Market Share de Bebidas Calientes en el mercado Ecuatoriano; *altos niveles de servicio (televentas, despacho, calidad y visitas de mantenimiento)* en donde mediante SAP Scorecard y sus Workflows se establecen los tiempos de respuesta de la venta, del despacho, calidad del producto despachado y tiempo de respuesta de los servicios técnicos preventivos y correctivos; máquinas Vending de alta tecnología, en donde mediante SAP y sus controles de Finanzas y Manejos de Activos establece la necesidad de cambio de máquinas por depreciación y vida útil, mientras que por el módulo de ventas de SAP se consiguen indicadores que sugieren cambiar a nuevas tecnologías a algunas Máquinas Vending del mercado para dispensar mayor cantidad de cafés dependiendo de la venta total al consumidor; alta calidad en los productos en donde mediante el módulo de calidad de SAP en fábricas, el producto es envasado siguiendo todos los estándares de calidad; aplicación de las buenas prácticas en donde mediante el software BMB se confirma el estado de los puntos de consumo, de la limpieza de las máquinas y locales además de comprobar el uso de los buenos procesos mediante alarmas diarias; poseer un equipo motivado, el cual se evalúa semanalmente de acuerdo al programa de desarrollo de personal de BMB que generan indicadores de venta de kilos por máquina, visita de máquinas por día, máquinas solucionadas al día, máquinas con servicio técnico mensual.

Por otra parte, es importante recalcar que hasta el 2006, los mantenimientos del parque nacional de Máquinas Dispensadoras NESCAFE® se realizaron por dos empresas de servicios terceros (Outsourcing), una empresa para la ciudad de Quito y una empresa para la ciudad de Guayaquil. Los costos de estos servicios siempre estuvieron a cargo del dueño de la máquina dispensadora de café que en su tiempo fue el dueño del punto de consumo por lo que nunca estos costos impactaron en los costos de la unidad NESTLE – NESCAFE®.

El ingresar al proyecto TOP CUP, implicó instaurar dentro de la estructura de NESCAFE® pero como Servicio Tercerizado un departamento Técnico que apoye en las funciones de instalaciones, mantenimientos y control de los activos de NESTLE que se encuentren instalados en los diferentes puntos de consumo.

Una vez iniciado el proyecto TOP CUP las auditorias de máquinas estuvieron a cargo de los Promotores; y los Servicios Técnicos a cargo de los Técnicos de Servicio. En ambos casos tanto los sueldos de los promotores como los Servicios Técnicos por máquina visitada serían pagados por NESTLE - NESCAFE®, ya que las Máquinas dispensadoras de Café estarían concebidas como Activos Fijos de NESTLE.

Al realizar la prueba piloto por todo el 2006 se pudo obtener que la categoría otros gastos fijos de producto, establecida únicamente para los servicios técnicos y que es parte del estado de perdidas y ganancias como se muestra en la Tabla 1.1, se elevaron notablemente, llegando a un valor de US \$ 385.580,48.

Al analizar la operación de la unidad NESTLE –NESCAFE® ECUADOR la División Estratégica del Negocio (FS-SBD) pudo visualizar que dos personas tanto el Técnico de Servicio como el Promotor visitaban la misma máquina en el mismo mes y esto representaba un costo doble en el estado de Pérdidas y Ganancias.

Para ello se debe analizar cual será la mejor forma en la que el Servicio Técnico y los Promotores funcionarán en la unidad NESCAFE® ECUADOR, ya que una de las premisas es disminuir la categoría Otros Gastos Fijos de Producto del Estado de Perdidas y Ganancias del negocio NESCAFE®. La base del cambio fijado por la División Estratégica del Negocio (FS-SBD) es unificar los dos roles el de auditor y el de técnico de Servicio Técnico en la misma persona para optimizar las visitas en el punto de consumo.

Es importante analizar en los próximos capítulos, cual sería la mejor decisión a tomar entre los dos tipos de operación para el departamento NESCAFE. Las opciones a tomar en consideración son; tener un Departamento Técnico Inhouse o un Departamento Técnico Outsourcing, cualquiera que sea la decisión deberá representar una disminución en los costos del estado de pérdidas y ganancias, específicamente en la categoría Otros Gastos Fijos de Producto del negocio NESCAFE®.

NESCAFE PYG	
3000	CANTIDAD VENDIDA KG
3000C	CANTIDAD VENDIDA CAJAS
3001	PRODUCTO BRUTO DE VENTAS
3003	Descuentos Generales de Precio
3030	PRODUCTO NETO DE VENTAS
3036	Gastos Relacionados con Ventas
3041	Gastos no Directos Relacionados con Vta.
3045	Descuentos Financieros
3075	Costo Mercadería Vendida(fabr.propia)
3100	Costo Mercadería Vendida(compr.a fili)
3115	Gastos Variables Distribución
3120	Comisiones a Agentes/Vendedores
3125	Otros Gastos Variables
3130	Regalías Netas
3135	Impuesto sobre Regalías
3150	Total Variables
3190	CONTRIBUCION MARGINAL
3205	Publicidad Media
3210	Otras Promociones
3215	Estudio de Mercado
3220	Reserva de Producto (presupuesto)
3225	Total Gastos Fijo Marketing Producción
3250	Gastos Fijos de Fabricación
3255	Amortización Activos Fijos Fabricación
3256	Gastos relacionados producción
3260	Otros Gastos Fijos de Productos
3261	Mercadería Defectuosa
3262	Costos de Reestructuración
3270	Total Fijos
3290	CONTRIBUCION DE PRODUCTO
3305	Gastos Fijos de Distribución
3310	Gastos Generales Marketing
3315	Otros Gastos Generales
3320	Deudores Dudosos
3335	Reserva General para Riesgos
3336	Costos Globe e IT/IS
3340	Total Comunes
3341	EBITA

Tabla. 1.1. Composición y cuentas del Estado de Perdidas y Ganancias NESCAFE®

1.3 La Tercerización en el Ecuador

La tercerización es un mecanismo para mejorar la competitividad empresarial mediante la contratación de empresas especializadas ya sea en personal o desarrollo de funciones en las cuales no se tiene eficiencia o especialidad profesional. El modelo de *Outsourcing* o tercerización surge como alternativa en los 80s y se ha establecido como un modelo de negocios que permite a una empresa concentrarse en lo que es su especialidad, con importantes ahorros en tiempo y dinero.

Todas las actividades de una empresa son tercerizables, a excepción de las que componen su CORE BUSINESS. Es decir, la norma básica y más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que se consideran como fundamentales en la empresa. Para NESTLE, el Core Business es la comercialización y fabricación de productos alimenticios de alta calidad por lo que el servicio técnico y auditoría de máquinas dispensadoras de café, son servicios tercerizables.

En Ecuador, la tercerización usada por la mayoría de Empresa y hasta noviembre del 2006 no fue correctamente normada y se transformó en un mecanismo de presión para quienes se veían obligados a acogerse a esta modalidad de contratación. Los empleados tercerizados no recibían los mismos beneficios ni estaban sujetos a incorporación a nómina cuando desempeñaban funciones especializadas propias del negocio principal de la empresa que contrataba la tercerización. Es por ello que más que una tercerización se tenía una intermediación de mano de obra lo cual facilitaba su explotación; eliminaba los derechos laborales de los trabajadores y permitía la inobservancia de los derechos humanos.

Por otra parte y como situación coyuntural país, en Ecuador, en noviembre del 2006 se acepta la ley reformativa al código del trabajo, mediante la cual se regula la actividad de intermediación laboral y la de tercerización de servicios complementarios.

Entre los principales aspectos de las reformas laborales se tuvo:

-
- Se consagra una clara diferencia entre la intermediación laboral y la tercerización de servicios, considerándose como intermediación laboral a la actividad que contrata trabajadores para que presten sus servicios a una “usuaria”.
 - Se consideran empresas de tercerización de servicios cuando aquellas se encargan, con su propio personal, de actividades complementarias al proceso productivo, en cuyo caso, la relación laboral se establece exclusivamente entre la empresa tercerizadora.
 - Se establecen requisitos para el funcionamiento de las empresas, cuya autorización será concedida por el Ministerio de Trabajo. Las empresas deben contar con un capital social mínimo de 10 mil dólares.
 - Se prohíbe la vinculación entre la empresa usuaria y la intermediaria laboral, sancionándose a ésta, con la cancelación de la autorización, y a la usuaria con multa de 10 mil dólares.
 - La intermediación laboral solo podrá realizarse con empresas sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, por tanto no podrán efectuarse con sociedades civiles, empresas unipersonales o compañías que no se someten a este control.
 - Se prohíbe la intermediación en caso de sustitución de trabajadores en huelga para rotar entre compañías intermediarias. Los trabajadores intermediarios tendrán derecho al fondo de reserva desde el primer día de trabajo, que el empleador deberá remitir al IESS junto con las demás aportaciones mensuales.
 - El trabajador tendrá todos los derechos que contemple la Constitución, la ley de seguridad social, el código del trabajo y los convenios de la OIT. Adicionalmente los trabajadores que presten sus servicios bajo la modalidad de intermediación laboral, podrán presentar a la usuaria las reclamaciones relacionadas con las condiciones de ejecución de su actividad, debiendo hacerlo también a la intermediaria. Se aclara adicionalmente que los trabajadores bajo el sistema de intermediación laboral, tendrán derecho a usar en las mismas condiciones que los trabajadores directos de la usuaria, las mismas instalaciones, servicios,

transporte, atención médica, etc., que disponga la usuaria en beneficio de sus trabajadores.

- En cuanto se refiere a las utilidades, el trabajador intermediado tendrá derecho a participar de las utilidades de la usuaria; en el caso de las empresas de tercerización, las utilidades serán pagadas por éstas y no por la usuaria. Sin embargo la ley expresa que si las utilidades de la "intermediación" fueren superiores a las de la usuaria, el trabajador solo percibirá éstas.

Con todas estas reformas la idea de tener personal intermediado ya no fue viable de la forma como hasta el 2006 se venía trabajando en NESTLE NESCAFE®. La División Estratégica del Negocio (FS-SBD) después de un análisis de Core Business del negocio NESCAFE® indica que no se tendrá más intermediación en la Unidad NESCAFE®. Por tanto, se debe analizar si se debe tener un departamento técnico Inhouse (contratación directa) o si el tener una tercerización (Outsourcing) de servicios técnicos con una mejor negociación de costos es la mejor opción para el Negocio NESTLE - NESCAFE® ECUADOR tanto en forma operacional como financiera.

1.4 Estructura Actual Unidad NESTLE - NESCAFE® ECUADOR

NESTLE - NESCAFE® consta por el momento con una estructura que cubre las principales ciudades del ECUADOR y para ello en sus cuatro años de operación conformó un equipo de trabajo como el mostrado en la Figura 1.1 y cuya operación se muestra en la Figura 1.2.

La unidad NESCAFE® siempre ha tenido como objetivo optimizar al máximo la estructura de personal y para ello se ha mantenido desde sus inicios con una estructura liviana que ha permitido cambios rápidos evitando a toda costa el ingreso de la competencia y brindando a los clientes y consumidores finales producto y servicio con la calidad NESTLE.

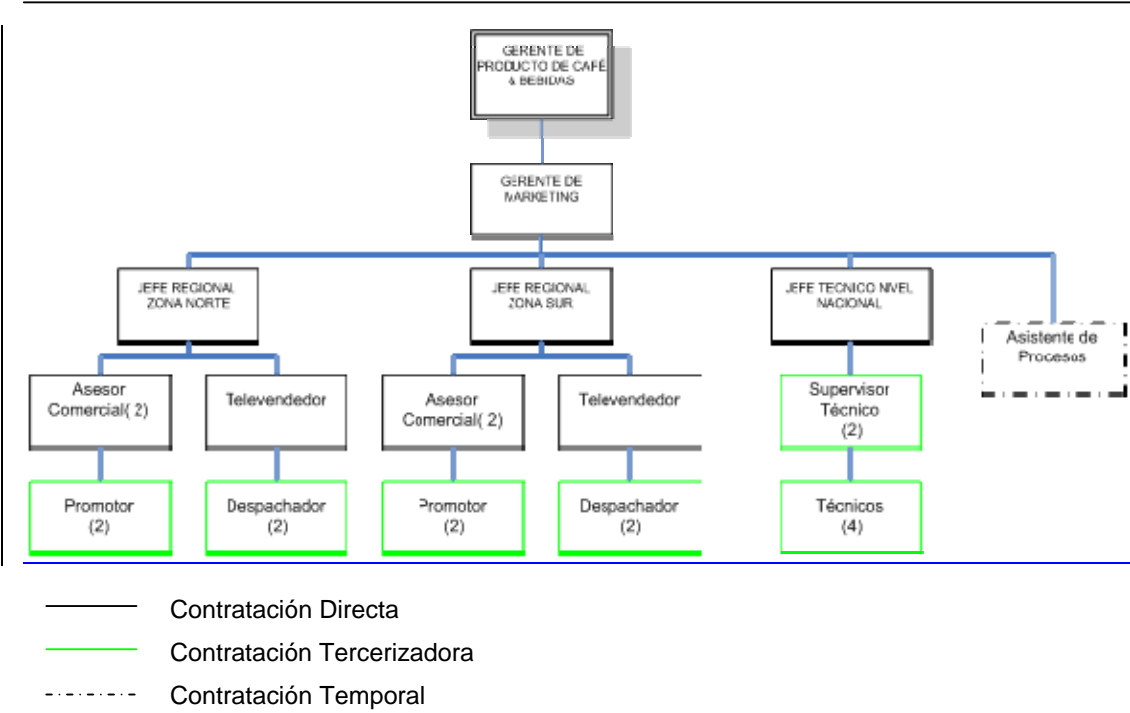


Figura. 1.1. Organigrama Unidad NESTLE – NESCAFE®

Este equipo cubre un parque total de 1159 Maquinas dispensadoras de Café a nivel nacional distribuidos como se muestra en la Tabla 1.2

	MAQUINAS PROPIEDAD NESTLE	MAQUINAS PROPIEDAD DEL CLIENTE	MAQUINAS PROPIEDAD DEL OPERADOR	KPI Promedio TazasxDíaxMáquina
Zona Norte				
Esmeraldas		10		19
Imbabura		15		10
Cotopaxi			12	11
Bolívar			4	-
Chimborazo			15	10
Tungurahua			34	24
Pastaza			4	136
Sucumbios		7		9
Pichincha	138	265	56	17
Zona Sur	MAQUINAS PROPIEDAD NESTLE	MAQUINAS PROPIEDAD DEL CLIENTE	MAQUINAS PROPIEDAD DEL OPERADOR	KPI Promedio TazasxDíaxMáquina
Loja		14		11
Azuay		83		11
Cañar		3		3
Guayas	111	183	148	16
Manabí			44	10
Los Ríos			9	3
El Oro			10	14

Tabla. 1.2. Distribución a Nivel Nacional de Máquinas Dispensadoras de Café

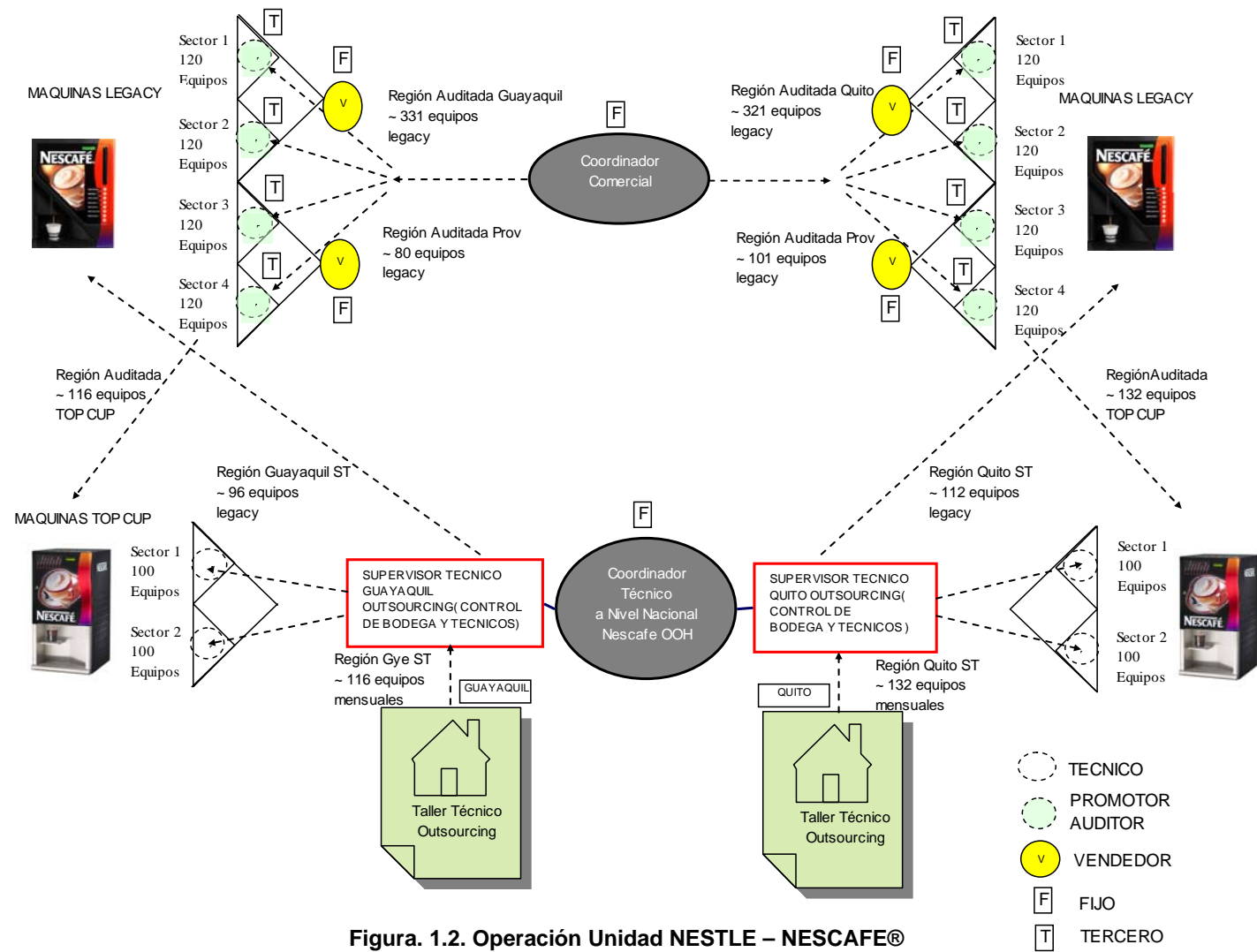


Figura. 1.2. Operación Unidad NESTLE – NESCAFÉ®

CAPITULO 2

ANALISIS FINANCIERO DEPARTAMENTO TECNICO INHOUSE

2.1 Costo de Elementos Necesarios para la Implementación de un Taller Inhouse Quito y Guayaquil

NESTLE ECUADOR S.A. durante toda la operación desde el 2002 no ha poseído talleres técnicos internos, por lo que para la elaboración tentativa de un taller es necesario invertir US \$ 16.811,70 para poseer los ítems de la tabla 2.1

Equipamiento básico de taller	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Mesa de trabajo	2	US \$ 100,00	US \$ 200,00
Tomacorrientes dobles polarizados	10	US \$ 2,80	US \$ 28,00
Interruptores	1	US \$ 2,80	US \$ 2,80
Estanterías	4	US \$ 95,00	US \$ 380,00
Lavabo y accesorios de lavado	1	US \$ 95,00	US \$ 95,00
Multímetro (FLUKE)	1	US \$ 70,00	US \$ 70,00
Esmeril para mesa	1	US \$ 50,00	US \$ 50,00
Puntas de prueba (FLUKE)	2	US \$ 25,00	US \$ 50,00
Fuente de 24 Voltios	1	US \$ 150,00	US \$ 150,00
Tacómetro Digital	1	US \$ 450,00	US \$ 450,00
Balanza (OHAUS) (200 gr.)	1	US \$ 60,00	US \$ 60,00
Taladro (STANLEY)	1	US \$ 65,00	US \$ 65,00
Juego de brocas (STANLEY)	1	US \$ 25,00	US \$ 25,00
Juego de llaves (STANLEY)	1	US \$ 37,00	US \$ 37,00
Juego de llaves de copa (STANLEY)	1	US \$ 50,00	US \$ 50,00
Regulador de voltaje (NIVELINE 2000 KVA)	1	US \$ 150,00	US \$ 150,00
Juego de llaves de tubo (STANLEY)	1	US \$ 25,00	US \$ 25,00
Juego de desarmadores de relojero (STANLEY)	1	US \$ 18,00	US \$ 18,00
Juego de desarmadores (STANLEY)	1	US \$ 15,00	US \$ 15,00
Juego de Pinzas (STANLEY)	1	US \$ 25,00	US \$ 25,00
Alicate (STANLEY)	1	US \$ 11,00	US \$ 11,00
Mordaza (STANLEY)	1	US \$ 35,00	US \$ 35,00
Arco y sierra (STANLEY)	1	US \$ 5,00	US \$ 5,00
Lubricante de motores WD40	5	US \$ 4,98	US \$ 24,90
Accesorios de limpieza	1	US \$ 10,00	US \$ 10,00
Vehículo (Camioneta con Balde)	1	US \$ 14.000,00	US \$ 14.000,00
Elementos de Oficina	1	US \$ 400,00	US \$ 400,00
Torre de Calderas	1	US \$ 150,00	US \$ 150,00
Cámara de Fumigación	1	US \$ 230,00	US \$ 230,00

Tabla. 2.1. Elementos necesarios para la creación de un Taller Técnico Inhouse

La razón de incluir únicamente estos elementos se debe a que éstos fueron los que necesitaron los talleres terceros cuando se inició la operación de servicios técnicos de mantenimientos preventivos y correctivos en el 2006. Con estos instrumentos y desde esa fecha se ha garantizado mantenimientos eficientes y de calidad en el parque total de máquinas dispensadoras de café.

Por otra parte cabe mencionar que para la operación de un departamento técnico *INHOUSE* la conformación de dos talleres es indispensable; uno para Quito y uno para Guayaquil, ya que en estos dos mercados existe la mayor cantidad de Máquinas Dispensadoras de Café y se tiene un rendimiento considerable de tazas diarias vendidas.

Otro factor importante que se debe considerar es la inversión en los instrumentos que el personal llevará en la ruta diaria de trabajo de acuerdo a la Tabla 2.2. Tomando en cuenta lo mencionado en Capítulo 1 en cuanto a la unificación del rol de Auditor y Técnico de Servicio en una sola persona, para una operación óptima, se necesitará de 8 Auditores Técnicos; por lo que si la inversión por cada uno es de US \$ 719,50, el monto total será de US \$ 5.756,00.

Costo de equipos por técnico	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Multímetro (FLUKE)	1	\$ 70,00	\$70,00
Juego de llaves (STANLEY)	1	\$ 15,00	\$15,00
Llave inglesa (STANLEY)	1	\$ 8,00	\$8,00
Desarmador plano (STANLEY)	1	\$ 2,00	\$2,00
Desarmador estrella (STANLEY)	1	\$ 2,00	\$2,00
Llave de tubo (STANLEY)	1	\$ 8,00	\$8,00
Llaves hexagonales (STANLEY)	1	\$ 8,00	\$8,00
Alicate (STANLEY)	1	\$ 8,00	\$8,00
Balanza (OHAUS) (200 gr.)	1	\$ 60,00	\$60,00
Tacómetro Digital	1	\$ 200,00	\$200,00
Alicate (STANLEY)	1	\$ 7,00	\$7,00
Desarmador eléctrico (STANLEY)	1	\$ 25,00	\$25,00
Tubo de Insecticida	1	\$ 60,00	\$60,00
Caja Plástica (STANLEY)	1	\$ 70,00	\$70,00
Pinza (STANLEY)	1	\$ 7,00	\$7,00
Juego de desarmadores de relojero	1	\$ 14,00	\$14,00
Jabón líquido	1	\$ 2,80	\$2,80
Escobillon	1	\$ 2,50	\$2,50
Lubricante motores WD40	1	\$ 14,00	\$14,00
Pegamento	1	\$ 4,80	\$4,80
Cinta adhesiva	1	\$ 2,00	\$2,00
Marcador	1	\$ 0,90	\$0,90
Toallas desechables	1	\$ 3,50	\$3,50
Zapatos de seguridad	1	\$ 50,00	\$50,00
Pantalones de mezclilla negros	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Camisetas	3	\$ 15,00	\$ 45,00

Tabla. 2.2. Elementos necesarios para la Ruta Diaria Auditor - Técnico

Por otra parte, el tener talleres técnicos INHOUSE como parte de NESTLE, implica desistir de los contratos de mantenimiento técnico firmados con las dos empresas de servicios técnicos terceras, lo que representa un costo de indemnización de US \$ 10.000,00 para cada una de acuerdo a la Tabla 2.3. Al tener dos técnicos en Quito y dos en Guayaquil con un tiempo menor a 1 año de operación por parte de las dos empresas terceras se tiene un monto total de indemnización de US \$ 20.000,00.

Tiempo de prestación del Servicio Técnico, contado a partir de la fecha de firma del Contrato	Porcentaje de Indemnización
Menos de 1 año	(US \$5.000,00)x(número de técnicos de servicio)
De 1 año a 2 años	(US \$ 5.000,00)x(número de técnicos de servicio)x(0.7)
De 2 años a 5 años	Sin derecho a indemnización

Tabla. 2.3. Condiciones de compensación en caso terminación de contrato

Si se toma en cuenta todos estos costos iniciales y de arranque, la inversión inicial necesaria para empezar con los Servicios Técnicos INHOUSE es de US \$ 59.379,40 como se muestra en la Tabla 2.4. Estos costos de Inversión son catalogados dentro del estado financiero de NESTLE – NESCAFE® como gastos por lo que impactarán directamente a la categoría Otros Gastos Fijos de Producto. Incluso el vehículo será considerado como gasto ya que no es una herramienta que ayudará a la generación o aumento de la demanda. Otra justificación para la asignación a la cuenta de gastos es que NESTLE Suiza asigna créditos anuales para la compra de activos y para el caso de NESTLE – NESCAFE® se le asignó un crédito únicamente para la compra de Máquinas Dispensadoras de Café por lo que el automóvil deberá ser cargado al gasto.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Implementación del Taller QUITO y GUAYAQUIL	2	US \$ 16.811,70	US \$ 33.623,40
Elementos Ruta Diaria Auditores –Técnicos	8	US \$ 719,50	US \$ 5.756,00
Indemnización Contrato Talleres Técnicos	2	US \$ 10.000,00	US \$ 20.000,00
TOTAL			US \$ 59.379,40

Tabla. 2.4. Costos totales de Inversión

2.2 Costos del Personal Operativo (Auditores) de NESCAFE

Para la atención de las máquinas Dispensadoras de Café de Quito, Guayaquil y el resto de provincias, son necesarios los ocho promotores, los cuales a la fecha en cuanto a remuneración, representan a NESTLE – NESCAFE®, la cantidad de US \$ 83.354,00 anuales. Esto significa una remuneración mensual sin los componentes extras del régimen salarial y por cada uno de ellos de US \$ 868,27. La cantidad antes mencionada se divide en dos rubros US \$ 350 de movilización y US \$ 518,27 de remuneración fija.

Los componentes extras como Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo, Componentes de Sueldo en proceso de Incorporación a la Remuneración, Contribuciones al Seguro Social, Contribuciones al Fondo de Reserva, Capacitación Continua, Teléfono Celular, Seguro Médico Privado, Descuento en Productos NESTLE, Uniformes, Agasajos, Computadores y Costos Administrativos que se distribuye a cada una de las unidades de NESTLE conforman un valor total de US \$ 84.226,08 anuales que representa un valor de US \$ 877,36 mensuales por cada uno de los ocho promotores.

Cabe recalcar que dentro de la capacitación continua asignada a cada uno de los actuales promotores se piensa realizar un mejoramiento de los mismos, en cuanto a conocimientos técnicos de las Máquinas Dispensadoras de Café, para que de esta forma ellos obtengan un perfil técnico y se pueda unificar los roles de técnicos de servicio y auditores en una sola persona sin necesidad de nuevas contrataciones.

Con todos estos detalles, el impacto mensual en cuanto al costo fijo del personal operativo y de acuerdo a la Tabla 2.5 llega a ser de US \$ 13.965,04.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sueldo Mensual Auditores	8	US \$ 518,27	US \$ 4.146,16
Movilización Mensual Auditores	8	US \$ 350,00	US \$ 2.800,00
Costos Mensuales Compartidos	8	US \$ 877,36	US \$ 7.018,88
TOTAL			US \$ 13.965,04

Tabla. 2.5. Costos Mensuales Personal Operativo – Auditores Técnicos NESCAFE®

2.3 Costos Extras en la Implementación de un Taller INHOUSE

De acuerdo al crecimiento anual que NESTLE – NESCAFE® proyecta en instalaciones de nuevas Máquinas Dispensadoras de Café, se debe tomar en cuenta como impacto para la cuenta Otros Gastos Fijos de Producto, aquellos materiales que están directamente relacionados a las Máquinas Dispensadoras de Café cuando se las debe instalar en los respectivos Puntos de Consumo y de cambio mensual en la visitas de mantenimiento preventivo.

Cada Máquina Dispensadora de Café, para poder ser instalada en el punto de consumo debe poseer un filtro de carbón activado con un diámetro de filtración de 20 micrones además de cumplir con la norma NSF 42¹ y NSF 53². Una vez instalado el dispositivo, la máquina debe ser llevada al Punto de Consumo y ser conectada a una toma de agua la cual puede estar alimentada por la red de agua estatal o mediante bomba sumergible. Estos dos procedimientos mencionados necesitan de algunos elementos extras descritos en la Tabla 2.6 y que NESTLE – NESCAFE® los debe asumir mensualmente debido al deterioro de acoples y mangueras. Dentro de los imprevistos tomados en cuenta se puede mencionar la instalación de llaves de paso, acoples de transformación de media pulgada a cuarto de pulgada entre otros que comúnmente el cliente no los toma en cuenta.

Descripción
Manguera de 1/8 pulgadas
Manguera de ¼ pulgadas
Bushing reductor 3/8 x 1/8
Bushing reductor de 1/2 x 1/8
Codo racor
Abrazadera de platino
Teflón
Producto Anti-Cucarachas
Taipe blanco
Cable No 14
Tubería de 3/4 PVC
Imprevistos

Tabla. 2.6. Elementos extras necesarios para la Instalación de Máquinas Dispensadoras de Café

¹ **Norma 42, Efectos estéticos:** Prueba en los sistemas la capacidad de reducir los contaminantes del agua que afectan el sabor, el olor y la transparencia del agua potable.

² **Norma 53, Efectos en la salud:** Prueba en los sistemas la capacidad de reducir una amplia gama de contaminantes del agua potable, entre ellos, plomo, asbesto, compuestos orgánicos volátiles (VOC) y pesticidas.

De acuerdo a la experiencia obtenida con los Talleres Técnicos terceros a lo largo de casi un año de trabajo con las Máquinas Dispensadoras de Café, un stock como el mostrado en la Tabla 2.7, es suficiente para los mantenimientos e instalaciones de veinte Máquinas Dispensadoras de Café. La compra de todos estos insumos representa un costo total de US \$ 328,46 que como resultado nos genera un costo estándar por Máquina Dispensadora de Café de US \$ 16,42.

Descripción	Unidad	Cantidad	Costos Unitario	Costo total	Costo Estándar
Manguera de 1/8 pulgadas	metros	50	US \$ 1,03	US \$ 51,50	US \$ 2,58
Manguera de 1/4 pulgada	metros	30	US \$ 2,68	US \$ 80,40	US \$ 4,02
Bushing reductor 3/8 x 1/8	unidad	15	US \$ 0,98	US \$ 14,70	US \$ 0,74
Bushing reductor de 1/2 x 1/8	unidad	15	US \$ 1,14	US \$ 17,10	US \$ 0,86
Codo racor	unidad	15	US \$ 2,20	US \$ 33,00	US \$ 1,65
Abrazadera de platino	unidad	15	US \$ 1,54	US \$ 23,10	US \$ 1,16
Teflón	unidad	6	US \$ 0,25	US \$ 1,50	US \$ 0,08
Producto Anti - Cucarachas	jeringa	1	US \$ 40,00	US \$ 40,00	US \$ 2,00
Taipe blanco	unidad	3	US \$ 0,75	US \$ 2,25	US \$ 0,11
Cable No 14	metros	50	US \$ 0,45	US \$ 22,50	US \$ 1,13
Tubería de 3/4 PVC	metros	2	US \$ 6,90	US \$ 13,80	US \$ 0,69
Imprevistos	unidad	1	US \$ 28,61	US \$ 28,61	US \$ 1,43
TOTAL				US \$ 328,46	US \$ 16,42

Tabla. 2.7. Costo Total y Estándar de elementos extras necesarios para la Instalación de veinte Máquinas Dispensadoras de Café

Otro costo extra, y de suma importancia, es el costo de reposición anual de herramientas y elementos tanto de los talleres como de la ruta diaria de trabajo de los técnicos. Por la experiencia de los talleres terceros, este costo viene a ser el 10% del costo total de inversión por cada uno de los talleres sumado al 10% del costo total de inversión de las herramientas para la ruta diaria de trabajo de los técnicos.

Este costo de reposición bajo ningún concepto se refiere a la depreciación de los elementos ya que las herramientas no son consideradas activos fijos; al contrario, debido a la alta manipulación de las herramientas éstas tienden a dañarse y perderse con un alto índice de ocurrencia. Se observa en la Tabla 2.4 el impacto anual de reposición en talleres que es de US \$ 3.362,34 y el de las herramientas de la ruta diaria de trabajo de los técnicos que es de US \$ 575,6. Sumando las dos cantidades se obtiene un costo total de reposición anual de US \$ 3.937,94.

2.4 Pronostico Financiero para un Año

Para poseer un pronóstico financiero del 2007 es importante conocer el crecimiento de Máquinas Dispensadoras de Café de propiedad de NESTLE que existirá en el mercado mensualmente. Este crecimiento será parte de los cumplimientos mensuales que deberán lograr los asesores de NESTLE – NESCAFE® y que se han establecido entre las unidades de Marketing y Ventas de acuerdo al crecimiento histórico de años pasados y de los análisis del mercado anual. El pronostico de instalaciones junto con los datos de Inversión Inicial, Costo del Personal Operativo y Costos extras de Implementación nos proporcionará un pronóstico muy cercano del costo en la que se debe incurrir al tener un taller INHOUSE.

El crecimiento pronosticado promedio tanto para Quito como para Guayaquil es de 16 máquinas desde Enero a Mayo y 14 máquinas desde Junio a Octubre, para los meses de Noviembre y Diciembre no han existido crecimientos durante cuatro años por lo que para el 2007 tampoco se considera crecimiento alguno.

De lo descrito anteriormente, se crea la tabla de crecimiento como la mostrada en la Tabla 2.8 la cual servirá de base para la elaboración del Pronostico Financiero del 2007.

	TIEMPO ANALIZADO EN MESES	NUMERO DE MAQUINAS QUITO	NUMERO DE MAQUINAS GUAYAQUIL	TOTAL MAQUINAS
	FINALES 2006	122	95	217
2007	ENERO	138	111	249
	FEBRERO	154	127	281
	MARZO	170	143	313
	ABRIL	186	159	345
	MAYO	202	175	377
	JUNIO	216	189	405
	JULIO	230	203	433
	AGOSTO	244	217	461
	SEPTIEMBRE	258	231	489
	OCTUBRE	272	245	517
	NOVIEMBRE	272	245	517
	DICIEMBRE	272	245	517

Tabla. 2.8. Crecimiento Máquinas Dispensadoras de Café propiedad de NESTLE para Quito y Guayaquil 2007

Una vez establecido el crecimiento mensual en cuanto a máquinas, es importante analizar los costos globales que asumirá NESTLE apoyándose en el costo estándar de elementos extras y el costo de reposición anual de herramientas, tanto de talleres como de los técnicos como se muestra en la Tabla 2.9

		TOTAL MAQUINAS	COSTO ESTANDAR POR MAQUINA	COSTO ELEMENTOS EXTRAS
				[costo estándar*total máquinas]
2007	ENERO	249	US \$ 16,42	US \$ 4.089,26
	FEBRERO	281	US \$ 16,42	US \$ 4.614,79
	MARZO	313	US \$ 16,42	US \$ 5.140,32
	ABRIL	345	US \$ 16,42	US \$ 5.665,85
	MAYO	377	US \$ 16,42	US \$ 6.191,38
	JUNIO	405	US \$ 16,42	US \$ 6.651,21
	JULIO	433	US \$ 16,42	US \$ 7.111,05
	AGOSTO	461	US \$ 16,42	US \$ 7.570,89
	SEPTIEMBRE	489	US \$ 16,42	US \$ 8.030,72
	OCTUBRE	517	US \$ 16,42	US \$ 8.490,56
	NOVIEMBRE	517	US \$ 16,42	US \$ 8.490,56
	DICIEMBRE	517	US \$ 16,42	US \$ 8.490,56
			TOTAL	US \$ 80.537,17
			COSTO REPOSICION	US \$ 3.937,94
			TOTAL	US \$ 84.475,11

Tabla. 2.9. Pronóstico 2007 de Costos Extras y Costo de Reposición Total

Otro rubro importante es el costo de personal operativo que se necesitará para la operación de NESTLE – NESCAFE® durante el 2007. Basándose en la Tabla 2.5 se puede armar el pronóstico del 2007 como se muestra en la tabla 2.10. El costo del personal operativo al ser personal indirecto y ajeno al Core Business del negocio es considerado también como Otro Gasto Fijo de Producto. Hay que destacar que para este ejercicio, se ha considerado la unificación de roles tanto de técnico de servicio como de promotor en la misma persona para evitar un doble costo en el personal operativo por lo que mensualmente los promotores técnicos realizarán auditoria de las máquinas dispensadoras de café tanto de propiedad del cliente como de propiedad de NESTLE en las provincias de Pichincha y Guayas, específicamente en Quito y Guayaquil. Pasando dos meses

realizarán auditorías de las máquinas correspondientes a otras provincias y bimestralmente realizarán el mantenimiento preventivo de las máquinas dispensadoras de café de propiedad de NESTLE además de la correspondiente auditoría como se muestra en la tabla 2.11, tabla 2.12, tabla 2.13 y tabla 2.14

		CANTIDAD TECNICOS- AUDITORES QUITO	CANTIDAD TECNICOS- AUDITORES GUAYAQUIL	COSTO PERSONAL OPERATIVO
2007	ENERO	4	4	US \$ 13.965,04
	FEBRERO	4	4	US \$ 13.965,04
	MARZO	4	4	US \$ 13.965,04
	ABRIL	4	4	US \$ 13.965,04
	MAYO	4	4	US \$ 13.965,04
	JUNIO	4	4	US \$ 13.965,04
	JULIO	4	4	US \$ 13.965,04
	AGOSTO	4	4	US \$ 13.965,04
	SEPTIEMBRE	4	4	US \$ 13.965,04
	OCTUBRE	4	4	US \$ 13.965,04
	NOVIEMBRE	4	4	US \$ 13.965,04
	DICIEMBRE	4	4	US \$ 13.965,04
	TOTAL			US \$ 167.580,48

Tabla. 2.10. Pronóstico 2007 de Costos Personal Operativo NESTLE-NESCAFE®

	2007											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL MAQUINAS PROPIEDAD NESTLE	138	154	170	186	202	216	230	244	258	272	272	272
TOTAL MAQUINA PROPIEDAD DEL CLIENTE	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321
TOTAL MAQUINA PROPIEDAD DEL CLIENTE ESMERALDAS, IMBABURA, COTOPAXI, BOLIVAR, TUNGURAHUA, PASTAZA Y SUCUMBIOS	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101

Tabla. 2.11. Pronóstico 2007 de la cantidad de máquinas totales de la Provincia de Pichincha y Otras Provincias (Esmeraldas, Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua, Pastaza y Sucumbíos)

	2007											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL MÁQUINAS AUDITADAS PICHINCHA QUITO	459	321	491	321	523	321	551	321	579	321	593	321
TOTAL MÁQUINAS AUDITADAS PROVINCIAS	101	-	-	101	-	-	101	-	-	101	-	-
TOTAL MAQUINAS CON SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y AUDITORIA CONJUNTA	-	154	-	186	-	216	-	244	-	272	-	272

Tabla. 2.12. Pronóstico 2007 de la cantidad de máquinas atendidas de la Provincia de Pichincha y Otras Provincias (Esmeraldas, Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua, Pastaza y Sucumbíos) a través de cuatro auditores técnicos

	2007											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL MAQUINAS PROPIEDAD NESTLE	111	127	143	159	175	189	203	217	231	245	245	245
TOTAL MAQUINA PROPIEDAD DEL CLIENTE	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
TOTAL MAQUINA PROPIEDAD DEL CLIENTE LOJA, AZUAY, CAÑAR, MANABÍ, LOS RÍOS, EL ORO	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163

Tabla. 2.13. Pronóstico 2007 de la cantidad de máquinas totales de la Provincia de Guayas y Otras Provincias (Loja, Azuay, Cañar, Manabí, Los Ríos, El Oro)

	2007											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL MÁQUINAS AUDITADAS GUAYAS GUAYAQUIL	442	331	474	331	506	331	534	331	562	331	576	331
TOTAL MÁQUINAS AUDITADAS PROVINCIAS	163	-	-	163	-	-	163	-	-	163	-	-
TOTAL MÁQUINAS CON SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y AUDITORIA CONJUNTA	-	127	-	159	-	189	-	217	-	245	-	245

Tabla 2.14. Pronóstico 2007 de la cantidad de máquinas atendidas de la Provincia de Guayas y Otras Provincias (Loja, Azuay, Cañar, Manabí, Los Ríos, El Oro) a través de cuatro auditores técnicos

Otro gasto importante a tomar en cuenta es el costo total de la inversión inicial, Tabla 2.4, que se establece en un valor de US \$ 59.379,40. Este monto junto al Costo del Personal Operativo que es de US \$ 167.580,48 y US \$ 84.475,11 de costos extras y de reposición generarán un Costo Total para el 2007 de US \$ 311.434,99 de acuerdo a lo pronosticado.

CAPITULO 3

ANALISIS FINANCIERO SERVICIO TECNICO OUTSOURCING

3.1 Inversión de los Taller Outsourcing Quito y Guayaquil

Para el 2006 los dos talleres Outsourcing iniciaron sus operaciones dando el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a las Máquinas Dispensadoras de Café de propiedad de NESTLE y para ello cada uno realizó una inversión inicial estandarizada en activos fijos para implementar los talleres y suministrar a los técnicos de servicio las herramientas para su respectiva ruta, de acuerdo a las Tablas 3.1 y 3.2, dando como resultado una inversión inicial por cada taller de US \$ 18.311,70.

A diferencia del análisis de talleres Inhouse de NESTLE, estos instrumentos se los considerará como inversión para los Talleres ya que son indispensables para el desarrollo del propósito principal de los talleres el cual es brindar un servicio de mantenimiento técnico a las Máquinas Dispensadoras de Café de una manera óptima y eficaz

Equipamiento básico de taller	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Mesa de trabajo	2	US \$ 100,00	US \$ 200,00
Tomacorrientes dobles polarizados	10	US \$ 2,80	US \$ 28,00
Interruptores	1	US \$ 2,80	US \$ 2,80
Estanterías	4	US \$ 95,00	US \$ 380,00
Lavabo y accesorios de lavado	1	US \$ 95,00	US \$ 95,00
Multímetro (FLUKE)	1	US \$ 70,00	US \$ 70,00
Esmeril para mesa	1	US \$ 50,00	US \$ 50,00
Puntas de prueba (FLUKE)	2	US \$ 25,00	US \$ 50,00
Fuente de 24 Voltios	1	US \$ 150,00	US \$ 150,00
Tacómetro Digital	1	US \$ 450,00	US \$ 450,00
Balanza (OHAUS) (200 gr.)	1	US \$ 60,00	US \$ 60,00
Taladro (STANLEY)	1	US \$ 65,00	US \$ 65,00
Juego de brocas (STANLEY)	1	US \$ 25,00	US \$ 25,00
Juego de llaves (STANLEY)	1	US \$ 37,00	US \$ 37,00
Juego de llaves de copa (STANLEY)	1	US \$ 50,00	US \$ 50,00
Regulador de voltaje (NIVELINE 2000 KVA)	1	US \$ 150,00	US \$ 150,00

Juego de llaves de tubo (STANLEY)	1	US \$ 25,00	US \$ 25,00
Juego de desarmadores de relojero (STANLEY)	1	US \$ 18,00	US \$ 18,00
Juego de desarmadores (STANLEY)	1	US \$ 15,00	US \$ 15,00
Juego de Pinzas (STANLEY)	1	US \$ 25,00	US \$ 25,00
Alicate (STANLEY)	1	US \$ 11,00	US \$ 11,00
Mordaza (STANLEY)	1	US \$ 35,00	US \$ 35,00
Arco y sierra (STANLEY)	1	US \$ 5,00	US \$ 5,00
Lubricante de motores WD40	5	US \$ 4,98	US \$ 24,90
Accesorios de limpieza	1	US \$ 10,00	US \$ 10,00
Vehículo (Camioneta con Balde)	1	US \$ 14.000,00	US \$ 14.000,00
Elementos de Oficina	1	US \$ 400,00	US \$ 400,00
Torre de Calderas	1	US \$ 150,00	US \$ 150,00
Cámara de Fumigación	1	US \$ 230,00	US \$ 230,00
Diseño y Preparación del Taller	1	US \$ 1.500,00	US \$ 1.500,00

Tabla. 3.1. Inversión de Herramientas para cada Taller de Servicio Técnico Outsourcing

En lo que respecta a los promotores - técnicos por taller, deben ser cuatro para Quito y cuatro para Guayaquil resultando una inversión inicial en herramientas por cada técnico de US \$ 719,50 y de US \$ 2.878,00 por cada taller técnico en Quito y Guayaquil.

Costo de equipos por técnico	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Multímetro (FLUKE)	1	\$ 70,00	\$70,00
Juego de llaves (STANLEY)	1	\$ 15,00	\$15,00
Llave inglesa (STANLEY)	1	\$ 8,00	\$8,00
Desarmador plano (STANLEY)	1	\$ 2,00	\$2,00
Desarmador estrella (STANLEY)	1	\$ 2,00	\$2,00
Llave de tubo (STANLEY)	1	\$ 8,00	\$8,00
Llaves hexagonales (STANLEY)	1	\$ 8,00	\$8,00
Alicate (STANLEY)	1	\$ 8,00	\$8,00
Balanza (OHAUS) (200 gr.)	1	\$ 60,00	\$60,00
Tacómetro Digital	1	\$ 200,00	\$200,00
Alicate (STANLEY)	1	\$ 7,00	\$7,00
Desarmador eléctrico (STANLEY)	1	\$ 25,00	\$25,00
Tubo de Insecticida	1	\$ 60,00	\$60,00
Caja Plástica (STANLEY)	1	\$ 70,00	\$70,00
Pinza (STANLEY)	1	\$ 7,00	\$7,00
Juego de desarmadores de relojero	1	\$ 14,00	\$14,00
Jabón líquido	1	\$ 2,80	\$2,80
Escobillon	1	\$ 2,50	\$2,50
Lubricante motores WD40	1	\$ 14,00	\$14,00
Pegamento	1	\$ 4,80	\$4,80
Cinta adhesiva	1	\$ 2,00	\$2,00
Marcador	1	\$ 0,90	\$0,90
Toallas desechables	1	\$ 3,50	\$3,50
Zapatos de seguridad	1	\$ 50,00	\$50,00
Pantalones de mezclilla negros	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Camisetas	3	\$ 15,00	\$ 45,00

Tabla. 3.2. Elementos necesarios para la Ruta Diaria Auditor - Técnico

3.2 Costos Fijos involucrados en la operación de los Talleres Técnicos Outsourcing Quito y Guayaquil

Al realizar una investigación con los Talleres Técnicos Outsourcing, se pudo identificar que sus costos fijos se componen en primera instancia de los salarios de los auditores - técnicos de servicio, de los supervisores técnicos, de los costos de movilización además de salarios de personal compartido como del Gerente Técnico, Jefe Financiero y la Secretaria de acuerdo a Tabla 3.3

Salarios			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Salario Secretaria y Recepción de Servicios	1	\$ 150,00	\$ 198,00
Gerente Técnico	1	\$ 600,00	\$ 792,00
Jefe Financiero	1	\$ 450,00	\$ 594,00
Salario Auditor - Técnico	4	\$ 250,00	\$ 1.320,00
Movilización Auditor – Técnico	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Salario Supervisor Técnico	1	\$ 510,00	\$ 673,20
Movilización Supervisor Técnico	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Contador	1	\$ 350,00	\$ 462,00
Bodeguero	1	\$ 360,00	\$ 475,20
TOTAL			\$ 5.214,40

Tabla. 3.3. Salarios Personal Operativo por cada Taller Técnico Outsourcing Quito y Guayaquil

De acuerdo a la experiencia obtenida por los talleres, el porcentaje extra que se maneja en el costo del salario total es del 32%; con este porcentaje se cubren los costos de decimotercero, décimo cuarto y los respectivos egresos de los complementos salariales. Obviamente este rubro es mucho menor al de NESTLE ya que los Talleres Técnicos como empresas independientes constan en su estructura con un total máximo de 25 personas.

Otro rubro importante que forma parte de la categoría costos fijos de los talleres, son los correspondientes a los Gastos Administrativos. Analizando el listado mostrado en la tabla 3.4, cabe destacar los costos de agua y luz, los cuales se han establecido de acuerdo a los 3 últimos pagos, y son rubros altos

debido a que dentro de los mantenimientos en los talleres de las Máquinas Dispensadoras de Café intervienen principalmente estos dos elementos.

Otro costo elevado es el de arriendo, ya que para brindar únicamente el servicio técnico y de talleres NESCAFE® se necesita un espacio físico de aproximadamente 80 m² (metros cuadrados) además de poseer una ubicación estratégica y comercial que permita las operaciones diarias con el equipo de NESTLE NESCAFE®.

Los arriendos de inmuebles de estas características son de US \$ 400,00 y haciendo referencia a lo antes mencionado, este rubro no podrá ser un gasto compartido por lo que impactará directamente sobre el Negocio de Mantenimiento de las Máquinas Dispensadoras de Café de los dos talleres Outsourcing.

Gastos Administrativos			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Luz	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Agua	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Teléfono	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Internet	1	\$ 49,90	\$ 49,90
Arriendo local	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Celular	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Póliza Seguro	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Otros Gastos Administrativos	1	\$ 120,00	\$ 120,00
TOTAL			\$ 824,90

Tabla. 3.4. Gastos Administrativos por cada Taller Técnico Outsourcing Quito y Guayaquil

Si se toma en cuenta el rubro de Salarios y de Gastos Administrativos se tiene un impacto total financiero mensual en lo que respecta a Costos Fijos mensuales de US \$ 5.841,30

3.3 Costos Variables involucrados en la operación de los Talleres Técnicos Outsourcing Quito y Guayaquil

En lo que respecta a costos variables se puede identificar cuatro tipos de costos variables los cuales están relacionados con el tipo de servicio que se preste y a diferentes grupos de Máquinas Dispensadoras de Café.

El primer costo variables es el costo de movilización de mantenimientos correctivos, el cual únicamente afectará al grupo de Máquinas Dispensadoras de Café de propiedad de NESTLE y no depende si se ha realizado o no en ese mes un mantenimiento preventivo. Un mantenimiento correctivo es un evento aleatorio que puede ocurrir en el mercado y que debe ser resuelto en la brevedad del caso ya que la venta de café se ve afectada directamente por este suceso. Para prestar este servicio se tiene un costo total estándar por movilización como el mostrado en la tabla 3.5.

Descripción	Cantidad	Costo	Costo Total	Cantidad Máquinas Atendidas	Costo Estándar
Movilización correctivos	1	\$ 60,00	\$ 60,00	70 MAQUINAS	\$ 0,86
TOTAL					\$ 0,86

Tabla. 3.5. Costo Estándar de Movilización de Correctivos de Máquinas Dispensadoras de Café Propiedad de NESTLE

El segundo costo variable es el costo de movilización por reprogramación de Máquinas Dispensadoras de Café; Este costo afecta tanto al grupo de máquinas propiedad de NESTLE como al de propiedad del Cliente. Parte del servicio prestado por las empresas Outsourcing debe contemplar esto ya que con las reprogramaciones se garantiza el sabor, la imagen y contextura de la taza final erogada por la Máquina Dispensadora de Café por lo que se tiene un costo estándar por movilización de reprogramaciones como se muestra en la tabla 3.6

Descripción	Cantidad	Costo	Costo Total	Cantidad Máquinas Atendidas	Costo Estándar
Movilización Reprogramaciones	1	\$ 80,00	\$ 80,00	70 MAQUINAS	\$ 1,14
TOTAL					\$ 1,14

Tabla. 3.6. Costo Estándar de Movilización de Reprogramaciones de Máquinas Dispensadoras de Café Propiedad de NESTLE y de propiedad del Cliente

El tercer costo variable, es el costo de elementos extras utilizados en los mantenimientos preventivos y que se deben reponer constantemente. Este costo está únicamente relacionado con las Máquinas Dispensadoras de Café de propiedad de NESTLE y generan un costo estándar como el mostrado en la tabla 3.7.

Descripción	Cantidad	Costo	Costo Total	Cantidad Máquinas Atendidas	Costo Estándar
Paños Desechables	4	\$ 5,00	\$ 20,00	50 MAQUINAS	\$ 0,40
Formatos de Mantenimiento	300	\$ 0,10	\$ 30,00	150 MAQUINAS	\$ 0,20
Silicona de Acabado	2	\$ 17,00	\$ 34,00	100 MAQUINAS	\$ 0,34
Escobillón de Cerdas Sintéticas	2	\$ 3,00	\$ 6,00	20 MAQUINAS	\$ 0,30
Detergente Líquido	1	\$ 7,00	\$ 7,00	10 MAQUINAS	\$ 0,70
Trampa de Pegamento para Insectos	50	\$ 0,75	\$ 37,50	50 MAQUINAS	\$ 0,75
TOTAL					\$ 2,69

Tabla. 3.7. Costo Estándar por Costos Extras utilizados en el Mantenimiento Preventivo de Máquinas Dispensadoras de Café Propiedad de NESTLE

Como cuarto costo variable, se tiene el costo de los elementos extras utilizados en las Auditorías de Máquinas Dispensadoras de Café tanto de propiedad de NESTLE como de propiedad del Cliente por lo que se genera para este caso un costo estándar como del mostrado en la tabla 3.8.

Descripción	Cantidad	Costo	Costo Total	Cantidad Máquinas Atendidas	Costo Estándar
Paños Desechables	4	\$ 5,00	\$ 20,00	50 MAQUINAS	\$ 0,40
Formatos de Auditoria	300	\$ 0,10	\$ 30,00	150 MAQUINAS	\$ 0,20
Kit Elementos de Instalación POP	2	\$ 6,00	\$ 12,00	10 MAQUINAS	\$ 1,20
Escobillón de Cerdas Sintéticas	2	\$ 3,00	\$ 6,00	20 MAQUINAS	\$ 0,30
Silicona de Acabado	2	\$ 17,00	\$ 34,00	100 MAQUINAS	\$ 0,34
TOTAL					\$ 2,44

Tabla. 3.8. Costo Estándar por Costos Extras utilizados en las Auditorías de Máquinas Dispensadoras de Café propiedad de NESTLE y de propiedad del Cliente

3.4 Distribución de Máquinas Dispensadoras de Café atendidas por los Talleres Outsourcing de Quito y Guayaquil

Para poder realizar un análisis financiero de cada uno de los talleres, es importante conocer la cantidad de máquinas dispensadoras de café mensuales que van a ser atendidas tanto de Quito y Guayaquil así como del resto de Provincias.

Es importante recordar que en el parque total nacional de máquinas dispensadoras de café NESCAFE® existen máquinas de propiedad del cliente y que se encuentren en las provincias de Pichincha y Guayas, que recibirán mensualmente el servicio de auditoría mientras que las que se encuentran en otras provincias recibirán el servicio de auditoría pasando dos meses. Las máquinas de propiedad de NESTLE recibirán bimestralmente el servicio de mantenimiento preventivo además del servicio de auditoría el cual seguirá siendo mensual.

Con lo antes descrito se crean los pronósticos de atención de máquinas para el 2007 como se muestra en las tablas 3.9 y 3.11 que junto con los pronósticos de conformación del parque total de maquinas de Quito y Guayaquil de las tablas 3.10 y 3.12 ayudan a tener un panorama aproximado del 2007.

	2007											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL MÁQUINAS AUDITADAS PICHINCHA QUITO	459	321	491	321	523	321	551	321	579	321	593	321
TOTAL MÁQUINAS AUDITADAS OTRAS PROVINCIAS	101	-	-	101	-	-	101	-	-	101	-	-
TOTAL MÁQUINAS CON SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y AUDITORIA CONJUNTA	-	154	-	186	-	216	-	244	-	272	-	272

Tabla. 3.9. Máquinas atendidas por el Servicio Técnico Outsourcing de la ciudad de Quito a través de sus cuatro promotores- técnicos en las provincias de Pichincha y Otras Provincias (Esmeraldas, Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua, Pastaza y Sucumbíos)

	2007											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL MAQUINAS PROPIEDAD NESTLE	138	154	170	186	202	216	230	244	258	272	272	272
TOTAL MAQUINA PROPIEDAD DEL CLIENTE	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321
TOTAL MAQUINA PROPIEDAD DEL CLIENTE ESMERALDAS, IMBABURA, COTOPAXI, BOLIVAR, TUNGURAHUA, PASTAZA Y SUCUMBOS	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101

Tabla. 3.10. Total de Máquinas en la provincias de Pichincha y Otras Provincias (Esmeraldas, Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua, Pastaza y Sucumbíos)

	2007											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL MÁQUINAS AUDITADAS GUAYAS GUAYAQUIL	442	331	474	331	506	331	534	331	562	331	576	331
TOTAL MÁQUINAS AUDITADAS PROVINCIAS	163	-	-	163	-	-	163	-	-	163	-	-
TOTAL MÁQUINAS CON SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y AUDITORIA CONJUNTA	-	127	-	159	-	189	-	217	-	245	-	245

Tabla. 3.11. Máquinas atendidas por el Servicio Técnico Outsourcing de la ciudad de Guayaquil a través de sus cuatro promotores- técnicos en las provincias de Guayas y Otras Provincias (Loja, Azuay, Cañar, Manabí, Los Ríos, El Oro)

	2007											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL MAQUINAS PROPIEDAD NESTLE	111	127	143	159	175	189	203	217	231	245	245	245
TOTAL MAQUINA PROPIEDAD DEL CLIENTE	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
TOTAL MAQUINA PROPIEDAD DEL CLIENTE LOJA, AZUAY, CAÑAR, MANABI, LOS RIOS, EL ORO	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163

Tabla. 3.12. Total de Máquinas en las provincias de Guayas y Otras Provincias (Loja, Azuay, Cañar, Manabí, Los Ríos, El Oro)

3.5 Proyección de la Cuenta de Resultados

Con las proyecciones de crecimiento de máquinas de propiedad de NESTLE y con el parque estable de máquinas propiedad del Cliente, se procede a combinar esta información con la estimación de los costos relacionados para la prestación de los servicios de mantenimiento preventivo correctivo además de la auditoría de las máquinas.

Antes de elaborar la cuenta de resultados es importante analizar los activos, los pasivos y patrimonio para poder identificar los gastos financieros que afectarán mensualmente la cuenta de resultados de las empresas Outsourcing. De acuerdo a un análisis desde el 2006, los activos corrientes de cada una de las empresas Outsourcing para la prestación de los servicios técnicos se establecen en un valor de cero ya que NESTLE paga sus servicios de contado y contra entrega, por tanto los Activos Totales son iguales a los activos fijos y estos se establecen en un valor de US \$ 19.689,70 por cada Taller Técnico.

Los pasivos de los Servicios Técnicos Outsourcing de acuerdo a su experiencia, representan el 60% de los activos adquiridos por lo que los pasivos totales se establecen en US \$ 11.813,70 y por ende un Patrimonio por cada uno de ellos de US \$ 7.875,90 como se muestra en la tabla 3.13.

Descripción	Total
Activos corrientes	-
Activos fijos	US \$ 19.689,7
Total activos	US \$ 19.689,7
Pasivos Totales	US \$ 11.813,8
Patrimonio	US \$ 7.875,9

Tabla. 3.13. Análisis de Activos y Pasivos de cada Servicio Técnico Outsourcing

Con este Pasivo Total y de acuerdo a datos suministrados por los Servicios Técnicos, se genera un Costo Financiero mensual del 3,42% del valor de los Pasivos Totales.

Por otra parte es importante destacar que los Servicios Técnicos Outsourcing han establecido las tarifas por los servicios a prestarse de acuerdo a la tabla 3.14

Descripción	Costo Total
Precio Unitario Auditoria Máquina NESCAFE®	US \$ 18
Precio Unitario Auditoria Máquina NESCAFE® Provincia	US \$ 25
Precio Unitario Mantenimiento Máquina NESCAFE®	US \$ 28

Tabla. 3.14. Costos detallados establecido por cada Servicio Técnico Outsourcing

Con todos estos datos finalmente se obtiene, la cuenta de resultados como la presentada en las tablas 3.15 para Quito y 3.16 para Guayaquil para el primer mes de operación total con los Servicios Técnicos Outsourcing.

	ENE
Ingresos	USD \$ 10.787
Costos del Servicio	USD \$ 7.181
Utilidad Bruta	USD \$ 3.606
Gastos Administrativos	USD \$ 825
Utilidad Operacional	USD \$ 2.782
Gastos Financieros	USD \$ 404
Utilidad Neta	USD \$ 2.378
Utilidad Neta	22%

Tabla. 3.15. Estado de Resultados proyectados de la Empresa Outsourcing – Quito

	ENE
Ingresos	USD \$ 12.031
Costos del Servicio	USD \$ 7.349
Utilidad Bruta	USD \$ 4.682
Gastos Administrativos	USD \$ 825
Utilidad Operacional	USD \$ 3.857
Gastos Financieros	USD \$ 404
Utilidad Neta	USD \$ 3.453
Utilidad Neta	29%

Tabla. 3.16. Estado de Resultados proyectados de la Empresa Outsourcing – Guayaquil

Es importante observar que los márgenes de utilidad de los dos talleres técnicos Outsourcing, se encuentran dentro del 30%, que es el que comúnmente aplican todas las empresas de servicios a nivel local.

3.6 Costos internos necesarios para trasladarse al nuevo modelo Outsourcing

Para proceder con el cambio al nuevo modelo Outsourcing es necesario terminar los contratos con los 8 promotores que actualmente laboran en NESCAFE® - NESTLE por lo que es necesario calcular la debidas indemnizaciones.

Cuando el empleador termina unilateralmente la relación con el empleado, se produce un despido intempestivo. En este caso, el empleado tiene derecho a que se le reconozcan las indemnizaciones como se detalla a continuación y que depende del tipo de contrato de trabajo y en relación al tiempo de servicio:

Contratos a plazo indefinido:

- Hasta tres años de servicio: el valor correspondiente a tres meses de remuneración.
- Más de tres años: el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio hasta un máximo de veinte y cinco meses

de remuneración. La fracción de año se considera como año completo para efectos de cálculo.

- Un bono equivalente al 25% de la última remuneración mensual por cada año de servicio.
- Los trabajadores que hubieren completado más de 20 años y menos de 25 años de servicio para el mismo empleador sean estos continuos o interrumpidos, tendrán derecho a la jubilación patronal proporcional.

Contratos a plazo fijo:

- El empleador podrá elegir entre una indemnización equivalente al 50% de la última remuneración mensual por cada mes que faltare para completar el contrato, o la indemnización aplicada a los contratos a plazo indefinido.
- Un bono equivalente al 25% de la última remuneración mensual por cada año de servicio.

Para efectos del cálculo de las indemnizaciones, se considerará como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especie, inclusive lo que percibiere por trabajos suplementarios o extraordinarios, comisiones o cualquier otra retribución que tenga el carácter de normal en la empresa o negocio.

Se excluyen el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la décima tercera y décimo cuarta remuneraciones, y los componentes salariales en proceso de incorporación, mientras estos no se incorporen al sueldo o salario.

Para el caso de los 8 promotores de NESTLE - NESCAFE® se tiene contratos por plazo indefinido con cada uno de ellos desde el 2002 con un sueldo unitario de US \$ 518,27. Para efectos del cálculo y según lo enunciado anteriormente, se contempla para cada uno de ellos cinco años de servicio, por lo que la indemnización individual será la mostrada en la tabla 3.17 haciendo un total por los ocho promotores de US \$ 25.913,50

CÁLCULO INDEMNIZACIÓN	
SUELDO	US \$ 518,27
AÑOS DE SERVICIO	5 años
PRIMER COMPONENTE DE INDEMNIZACION	US \$ 2.591,35
BONO 25 %	US \$ 647,84
TOTAL INDEMNIZACION	US \$ 3.239,19

Tabla. 3.17. Cálculo de Indemnización Individual para el cargo Promotor NESCAFE®

3.7 Costo Total País pronosticado para el 2007

Una vez obtenidos todos los datos, se puede armar el estado de resultados pronosticado para un año tanto para el taller de Quito como para el taller de Guayaquil como los mostrados en la tabla 3.18 y 3.19.

De ellos se puede observar que el valor total que NESCAFE® debe pagar al taller de Quito anualmente es de US \$ 139.928,00 que corresponde a los ingresos por ventas del Taller de Quito y por Guayaquil un valor de US \$ 140.836,00 que sumados nos dan un valor parcial de US \$280.764,00.

Es importante recordar que para este periodo es indispensable agregarle los costos internos necesarios para el traslado del personal que son US \$ 25.913,50 lo cual hace un total de US \$ 306.677,5

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
Ingresos	USD \$ 10.787	USD \$ 10.090	USD \$ 8.838	USD \$ 13.511	USD \$ 9.414	USD \$ 11.826	USD \$ 12.443	USD \$ 12.610	USD \$ 10.422	USD \$ 15.919	USD \$ 10.674	USD \$ 13.394	USD \$ 139.928
Costos del Servicio	USD \$ 7.181	USD \$ 7.025	USD \$ 7.040	USD \$ 7.385	USD \$ 7.145	USD \$ 7.246	USD \$ 7.484	USD \$ 7.345	USD \$ 7.330	USD \$ 7.691	USD \$ 7.376	USD \$ 7.444	USD \$ 87.693
Utilidad Bruta	USD \$ 3.606	USD \$ 3.065	USD \$ 1.798	USD \$ 6.126	USD \$ 2.269	USD \$ 4.580	USD \$ 4.959	USD \$ 5.265	USD \$ 3.092	USD \$ 8.228	USD \$ 3.298	USD \$ 5.950	USD \$ 52.235
Gastos Admin.	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 9.899
Utilidad Oper.	USD \$ 2.782	USD \$ 2.240	USD \$ 973	USD \$ 5.301	USD \$ 1.444	USD \$ 3.756	USD \$ 4.134	USD \$ 4.440	USD \$ 2.267	USD \$ 7.403	USD \$ 2.473	USD \$ 5.125	USD \$ 42.337
Gastos Financieros	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 4.845
Utilidad Neta	USD \$ 2.378	USD \$ 1.836	USD \$ 570	USD \$ 4.897	USD \$ 1.040	USD \$ 3.352	USD \$ 3.730	USD \$ 4.036	USD \$ 1.863	USD \$ 7.000	USD \$ 2.069	USD \$ 4.721	USD \$ 37.491
Utilidad Neta	22%	18%	6%	36%	11%	28%	30%	32%	18%	44%	19%	35%	27%

Tabla. 3.18. Estado de resultados pronosticado de un año para el taller técnico de Quito

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ingresos	USD \$ 12.031	USD \$ 9.514	USD \$ 8.532	USD \$ 14.485	USD \$ 9.108	USD \$ 11.250	USD \$ 13.687	USD \$ 12.034	USD \$ 10.116	USD \$ 16.893	USD \$ 10.368	USD \$ 12.818	USD \$ 140.836
Costos del Servicio	USD \$ 7.349	USD \$ 7.036	USD \$ 7.057	USD \$ 7.547	USD \$ 7.163	USD \$ 7.256	USD \$ 7.653	USD \$ 7.356	USD \$ 7.348	USD \$ 7.853	USD \$ 7.394	USD \$ 7.455	USD \$ 88.466
Utilidad Bruta	USD \$ 4.682	USD \$ 2.478	USD \$ 1.475	USD \$ 6.938	USD \$ 1.945	USD \$ 3.994	USD \$ 6.034	USD \$ 4.678	USD \$ 2.769	USD \$ 9.040	USD \$ 2.974	USD \$ 5.363	USD \$ 52.370
Gastos admin.	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 825	USD \$ 9.899
Utilidad Oper.	USD \$ 3.857	USD \$ 1.653	USD \$ 650	USD \$ 6.113	USD \$ 1.120	USD \$ 3.169	USD \$ 5.209	USD \$ 3.854	USD \$ 1.944	USD \$ 8.215	USD \$ 2.149	USD \$ 4.538	USD \$ 42.471
Gastos Financieros	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 404	USD \$ 4.845
Utilidad Neta	USD \$ 3.453	USD \$ 1.249	USD \$ 246	USD \$ 5.709	USD \$ 717	USD \$ 2.765	USD \$ 4.806	USD \$ 3.450	USD \$ 1.540	USD \$ 7.812	USD \$ 1.746	USD \$ 4.134	USD \$ 37.626
Utilidad Neta	29%	13%	3%	39%	8%	25%	35%	29%	15%	46%	17%	32%	27%

Tabla. 3.19. Estado de resultados pronosticado de un año para el taller técnico de Guayaquil

CAPITULO 4

COMPARACION ENTRE LOS DOS MODELOS

4.1 Comparación de los Costos Pronosticados en los dos modelos

Una vez analizado el modelo Inhouse y el modelo Outsourcing en los capítulos dos y tres, es importante realizar una comparación cuantitativa en cuanto a costos de los dos modelos.

En la tabla 4.1 se puede ver que el modelo Outsourcing representa una disminución anual de US \$ 4757,49 que implica una disminución en el gasto promedio mensual de US \$ 396,45.

	COSTO TOTAL 2007
DEPARTAMENTO TECNICO INHOUSE	US \$ 311.434,99
DEPARTAMENTO TECNICO OUTSOURCING	US \$ 306.677,50
DIFERENCIA	US \$ 4.757,49

Tabla. 4.1. Diferencia Contable entre Servicio Técnico Inhouse y Outsourcing

A pesar que existe un gasto menor en el modelo Outsourcing, cabe recalcar que la diferencia entre los dos modelos es tan solo del 2%, lo que demuestra que la decisión entre los dos debe ser sustentada también por un análisis cualitativo basado en las estrategias del negocio NESCAFE®

4.2 Análisis FODA ponderado de los dos modelos

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio NESTLE – NESCAFE® y el entorno en el cual éste se desempeña. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado,

línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios entre otras. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en la decisión a tomar para instaurar un Servicio Técnico Inhouse u Outsourcing.

El análisis FODA ponderado debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al analizarlo de manera objetiva y realista y con las oportunidades y amenazas claves del entorno¹.

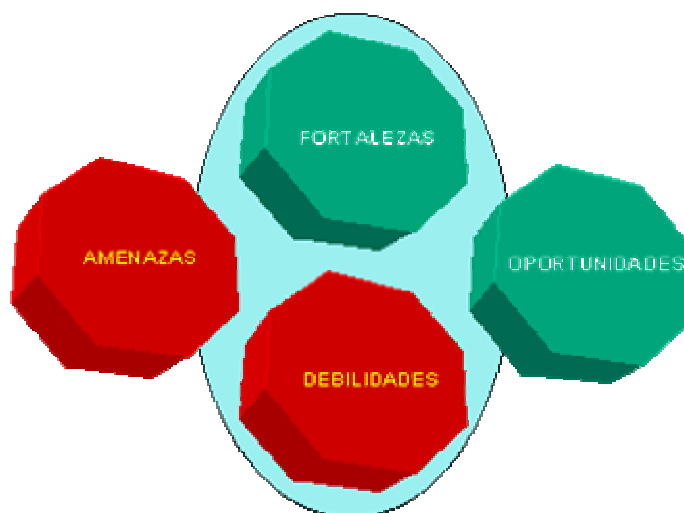


Figura. 4.1. Matriz FODA

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio NESCAFE® con un servicio técnico Inhouse u Outsourcing y que son aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

Por otra parte la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio NESCAFE® en el canal Fuera del Hogar. En este ámbito se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales NESCAFE® tiene poco o ningún control directo.

¹ Garcés, Patricio, Curso de Investigación en Gestión, Quito, 2006

4.2.1 Análisis Interno NESTLE con un Servicio Técnico Inhouse

Para el análisis de Fortalezas y Debilidades ponderado, es importante identificar la misión la cual será afectada por los factores críticos de éxito. La principal misión estratégica de NESCAFE® en el canal Fuera del Hogar es la de mantenerse como la taza preferida de café a toda hora por sabor, calidad y nutrición con un equipo altamente capacitado y optimizando el desempeño de roles en todas las funciones, generando una demanda que permita llegar a los compromisos de ventas y rendimientos con Suiza.

Una vez identificada la misión estratégica del negocio NESCAFE® es importante enunciar y describir los factores críticos de éxito, cabe advertir que elementos como el impacto y la ponderación de afección a la misión son en cierta forma subjetivos además de considerar que el análisis FODA toma una situación a futuro en donde solo la experiencia puede ayudarnos a predecir ciertos impactos.

Los principales factores críticos de éxito son:

- El crear un área de Servicios Técnicos dentro de NESTLE – NESCAFE® está desalineado con la misión principal de NESTLE, ya que NESTLE tiene como objetivo principal ser la primera empresa de venta de productos alimenticios, salud, bienestar y nutrición por lo brindar un servicio técnico no es foco del negocio.
- El desarrollo de un área de Servicios Técnicos dentro de NESCAFE® implica focalizar los recursos en el nuevo proyecto, lo que implica un menor rendimiento en el área comercial y por tanto menores ventas mensuales.
- El tener un área técnica dentro de NESCAFE® permite tener un control mucho más de cerca de las mejores prácticas del negocio ya que todos los roles actúan directamente dentro de la corporación. Además permite generar lazos de compromiso con NESCAFE® mucho más grande ya que todos conforman una sola unidad de negocio.
- Si se tiene un área de Servicios Técnicos Inhouse y debido a que el rol de Auditor ya se venía desempeñando dentro de la unidad NESCAFE® el traspaso de conocimiento del rol de Auditor no es necesario.

- Al ser NESTLE una empresa que vende productos alimenticios, los sistemas de información están diseñados para la facturación y tributación de productos alimenticios, por lo que el facturar a los clientes servicios técnicos, implica un cambio sustancial en los sistemas de información y generación de nuevos módulos en SAP, el cual es un programa poco flexible y diseñado para un solo funcionamiento en cualquier NESTLE del mundo.
- El tener un Servicio Técnico interno implica aumentar la estructura personal de NESCAFE® lo que provoca que esta unidad de negocios sea menos flexible a los cambios bruscos del mercado y que necesidades emergentes de los clientes sean satisfechas con menor rapidez. Incluso nuevas políticas creadas por la FS-SBD podrían ser adaptadas con dificultad.
- La unificación del rol de técnico al del auditor implica un traspaso de conocimientos considerable ya que los perfiles de personas que se encuentran fungiendo de Auditores no se relacionan en ningún aspecto con conocimientos de mantenimientos técnicos.
- El tener un Servicio Técnico interno permite resolver las necesidades de productos NESCAFE® y Servicios Técnicos como una sola empresa logrando una mejor atención al los clientes. Además el manejar la información de clientes internamente es esencial ya que son bases de datos que no se pueden fácilmente compartir con empresas externas.

1	2	3	4	
FACTOR	PONDERAR	IMPACTO	CALIFICACIÓN	
Condición que Afecta	Que tanto afecta a la misión	Cuanto afecta a la Finanzas	2 x 3	CLASIFICACIÓN
Desarrollo de un área de servicios técnicos sin alineación con el objetivo principal de NESTLÉ de ser una empresa de venta de alimentos, salud bienestar y nutrición	18%	5	0,91	Debilidad
Perdida del foco Comercial principal del negocio NESCAFE al dirigir todos los recursos en un proyecto técnico	16%	5	0,82	Debilidad
Alto Control de las normas del manual de Best Business Practices	15%	4	0,58	Fortaleza
Compromiso Elevado del Equipo de Técnicos - Auditores con NESTLÉ – NESCAFE	13%	4	0,51	Fortaleza

Personal de Auditores Altamente Capacitados	11%	3	0,33	Fortaleza
Dificultad para la facturación de los Servicios Técnicos y Repuestos a Clientes, Sistemas de Información no diseñados al pago de impuestos por servicios	9%	4	0,36	Debilidad
Aumento de personal genera una estructura pesada difícil de adaptar a bruscos cambios	7%	5	0,36	Debilidad
Personal de Técnicos con conocimientos básicos deficientes	5%	5	0,27	Debilidad
Se tiene un único frente de respuesta frente a los clientes a nivel comercial y técnico	4%	2	0,07	Fortaleza
Manejo de Información de Base de Datos de Clientes Interna	2%	2	0,04	Fortaleza
100%				
Fortalezas		1,53		
Debilidades		2,73		

Tabla. 4.2. Análisis Ponderado Fortalezas y Debilidades con un Servicio Técnico Inhouse

Se puede observar que las debilidades superan totalmente a las fortalezas, demostrando que el tener un Servicio Técnico Inhouse no crea una ventaja competitiva, al contrario el tener una estructura tan pesada, evita concentrar al equipo NESCAFE® en el Core Business del negocio además que no ayuda en la consecución del objetivo estratégico de NESCAFE® y que fue enunciado anteriormente.

4.2.2 Análisis Externo NESTLE con un Servicio Técnico Inhouse

En cuanto al análisis externo, es indispensable establecer aquellos factores críticos de éxito que pueden ocurrir en el futuro en el ambiente externo si NESTLE – NESCAFE® tomara la decisión de establecer un servicio técnico Inhouse, se evaluará la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendrán. Por último se los clasificará y se establecerá si cada uno de ellos es una Oportunidad o Amenaza.

Entre los principales factores críticos de éxito se tiene:

-
- Las nuevas leyes de tercerización de personal pueden sufrir cambios sustanciales en futuros gobiernos. La última reforma sufrió cambios importantes que puso en balance los derechos perdidos del trabajador, sin embargo dependiendo de la ideología o tendencia política de los futuros gobiernos esta puede cambiar poniendo en una posición desfavorable a NESTLE y por ende a NESCAFE®.
 - El facturar prestación de Servicios Técnicos a los clientes provocará que el Servicio de Rentas Internas del Ecuador penalice a NESTLE puesto que ésta se encuentra constituida como una empresa de comercialización de productos alimenticios, situación inmutable a nivel mundial, por lo que la tributación por prestación de servicios es diferente a la de venta de productos.
 - Al nivel externo se logrará tener una mejor calidad de taza final en cada uno de los puntos de consumo que posea una máquina dispensadora de café y que son de propiedad del cliente, puesto que nunca han querido los clientes invertir en los mantenimientos y control del la taza final. Con esto se logrará en el mercado un mejor posicionamiento y mejor fidelización a la marca NESCAFE®.
 - El consumidor hoy en día es muy exigente y se preocupa mucho por la salud y el bienestar, el brindar el Servicio Técnico como un complemento en el canal fuera del hogar y comunicándolo de una manera efectiva logrará captar un mayor mercado de consumidores de café de calidad.
 - El tener una unidad renegocio de venta de productos, auditorías y servicios técnicos creará una percepción óptima del cliente, mejorando el crecimiento de puntos de consumo e instalaciones de máquinas dispensadoras en el mercado.
 - El alto crecimiento hoy en día de empresas conexas, buscando siempre el crecimiento económico de los países, puede disminuir notablemente la ventaja competitiva de tener un Servicio Técnico Inhouse, puesto que estas empresas desarrollan habilidades muy rápidamente e incluso pueden superar las de NESTLE puesto que ésta nunca se enfocará en ser una empresa de servicios. De esta forma las empresas conexas podrán prestar sus servicios a la competencia y eliminará la ventaja competitiva.

- El alto desarrollo tecnológico mundial y debido a que NESTLE es una empresa transnacional que adopta nuevas tecnologías fácilmente, muchos de los procesos podrán ser mejorados y eficientizados creando una ventaja competitiva operacional frente a la competencia.
- Muchos de los clientes asociarán el precio del producto con el valor agregado de los Servicios Técnicos, lo cual puede generar un rechazo en la demanda de los productos NESCAFE®. La cultura ecuatoriana no ve aún el servicio de mantenimiento como una inversión sino como un gasto y posiblemente lo asociarán a un gasto que está incluido en los productos NESCAFE®

1	2	3	4	
FACTOR	PONDERAR	IMPACTO	CALIFICACIÓN	
Condición que Afecta	Ocurrencia	Importancia en el futuro	2 x 3	CLASIFICACIÓN
Leyes de Tercerización Ecuatoriana no revisada totalmente por lo que puede sufrir cambios en nuevos gobiernos	22%	5	1,11	Amenaza
Penalización del Servicio de Rentas Internas por Facturación de Servicios a los clientes NESCAFE	19%	3	0,58	Amenaza
Mejora de la Calidad de la Taza Final de Café en Puntos de propiedad del Cliente	17%	5	0,83	Oportunidad
Hábitos de consumo enfocados a productos de alta calidad cuidando la salud de los consumidores	14%	4	0,56	Oportunidad
Percepción del cliente hacia NESCAFE como un Servicio Completo (Ventas, Auditorías y Servicio Técnico)	11%	4	0,44	Oportunidad
Desarrollo de empresas Conexas de Servicios a nivel nacional	8%	4	0,33	Amenaza
Alto desarrollo tecnológico a nivel mundial ayudará significativamente en la mejora de los procesos y estándares de calidad	6%	4	0,22	Oportunidad
Asociación del Cliente con el precio del producto y los Servicios Técnicos proporcionados	3%	5	0,14	Amenaza
100%				
Oportunidades		2,06		
Amenazas		2,17		

Tabla. 4.3. Análisis Ponderado Oportunidades y Amenazas con un Servicio Técnico Inhouse

Se puede observar que las Amenazas superan a las Oportunidades, es decir incursionar en un Servicio Técnico Inhouse no es una idea óptima para implementar en el departamento NESCAFE®, ya que el mercado ni su entorno crearán ventajas para el desarrollo, al contrario el entorno presenta mayor cantidades de amenazas que se deberá evadir y contrarrestar. El aprovechar las pocas oportunidades que se presentan será una tarea difícil ya que el foco del negocio NESCAFE® se desviará y se perderá rumbo.

4.2.3 Análisis Interno NESTLE con un Servicio Técnico Outsourcing

La misión de NESCAFE®, para este análisis se mantiene y se listarán aquellos posibles factores críticos de éxito que afectarán internamente a NESTLE – NESCAFE® y se evaluarán sus impactos para por último proceder con la clasificación entre Fortalezas y Debilidades.

Entre los principales factores críticos de éxito se tiene:

- El tener un Servicio Técnico Outsourcing permite a NESCAFE® aprovechar el conocimiento de los técnicos para empezar con la operación completa desde el primer día de la operación. El traspaso de conocimiento del rol de Auditor a un Técnico es mucho más sencillo a que el Auditor obtenga los conocimientos técnicos sin tener base alguna. Esto ayudará a que los nuevos Auditores Técnicos realicen su trabajo con mayor eficiencia y eficacia en el mercado de máquinas dispensadoras de café.
- Al tener NESCAFE® un Servicio Técnico Outsourcing le obliga a la unidad a depender de estas empresas para el óptimo desempeño, no tener al servicio técnico Outsourcing implicaría una falta a la misión estratégica principal y buscar un nuevo proveedor tomaría un tiempo considerable de respuesta.
- El tener NESCAFE® un Servicio Técnico Outsourcing implica la firma de un contrato de servicios con estas empresas. En dicho contrato se definirán las Best Practices del Negocio, mencionando desde luego los estándares de calidad a cumplirse y los procesos a seguir durante la duración del

mismo. Esto garantizará un alto auto control de los Servicios Técnicos Outsourcing.

- Al ser el Servicio Técnico Outsourcing una empresa aparte de NESTLE, tranquilamente podrá enfocarse únicamente en Auditorías y Servicios Técnicos de máquinas dispensadoras de café sin afectar la misión principal de NESCAFE® Además por su estructura pequeña podrá adaptarse rápidamente a las necesidades de NESCAFE® en el futuro y por ende se cumplirá el concepto de socio estratégico del negocio.
- El tener NESCAFE® un Servicio Técnico Outsourcing hará que muchos Insights o conocimientos empíricos del negocio de café y de los clientes se pierdan. Muchos de estos conocimientos empíricos no le interesarán a las empresas Outsourcing y por ende se desecharán en el día a día.
- El tener NESCAFE® un Servicio Técnico Outsourcing hará que la unidad pierda la ayuda administrativa que generaban los Auditores internamente lo cual si pesará en el equipo.
- Al realizar el traspaso a un Servicio Técnico Outsourcing, no todo el personal de Auditores NESCAFE® podrá pasar a las nuevas empresas por lo que toda la capacitación y compromiso de estas persona con el equipo NESCAFE® podrá perderse.
- Con los Servicios Técnicos Outsourcing se podrá con facilidad facturar dichos servicios a los clientes e inclusive repuestos a través del tercero y NESTLE no se ve involucrado en dichas transacciones.
- Información importante de los clientes NESCAFE® deberá ser compartida con los Servicios Técnicos Outsourcing ya que estos clientes se vuelven clientes también del tercero, eso de cierta forma es peligroso ya que las bases de datos de clientes es información esencial de cada empresa y que difícilmente puede ser transferida.

1	2	3	4	
FACTOR	PONDERAR	IMPACTO	CALIFICACIÓN	
Condición que Afecta	Que tanto afecta a la misión	Cuanto afecta a la Finanzas	2 x 3	CLASIFICACIÓN
Mayor eficiencia y eficacia desde el inicio de la operación del por parte del Auditor Técnico en cada visita de Máquina	18%	5	0,91	Fortaleza

Dependencia de NESCAFE con los Servicios Técnicos Outsourcing para el funcionamiento óptimo de la unidad	16%	5	0,82	Debilidad
Alto Control de las Best Practices al ser parte de un contrato de Servicios	15%	4	0,58	Fortaleza
Estructura Ágil y enfocada únicamente a Auditorías y Servicios Técnicos del Negocio NESCAFE y Calidad de la Taza Final	13%	4	0,51	Fortaleza
Pérdida de Insights que los Auditores Técnicos obtienen en el día a día con los Clientes	11%	3	0,33	Debilidad
Pérdida de la ayuda del personal Operativo en Gestiones Comerciales Administrativas de la unidad NESCAFE	9%	4	0,36	Debilidad
No todos los empleados que pierden su puesto dentro de NESTLE podrán ser absorbidos por los Servicios Técnicos Outsourcing	7%	3	0,22	Debilidad
Perdida parcial o total del personal Operativo no afectará en la operación de NESCAFE ya que el Servicio Outsourcing garantiza mediante un contrato el cumplimiento	5%	5	0,27	Fortaleza
Facilidad de Facturación de Servicios y Repuestos a los Clientes a través de los Talleres Técnicos Outsourcing	4%	4	0,15	Fortaleza
Manejo de Información de Clientes Compartida con Empresas Outsourcing	2%	2	0,04	Debilidad

100%

Fortalezas	2,42
Debilidades	1,76

Tabla. 4.4. Análisis Ponderado Fortalezas y Debilidades con un Servicio Técnico Outsourcing

Para este caso se puede observar que las fortalezas superan en gran medida a las debilidades, es decir la decisión de tener un servicio técnico Outsourcing ayuda sustancialmente a la creación de un ambiente interno lleno de fortalezas lo cual implica un apoyo sustancial para conseguir la misión estratégica ya antes mencionada.

4.2.4 Análisis Externo NESTLE con un Servicio Técnico Outsourcing

En referencia al análisis externo, es indispensable establecer aquellos factores críticos de éxito que pueden ocurrir en el futuro en el ambiente externo si NESTLE – NESCAFE® tomara la decisión de establecer un servicio técnico Outsourcing, se evaluará la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendrán.

Entre los principales factores críticos de éxito se tiene:

- Las nuevas leyes de tercerización de personal pueden sufrir cambios sustanciales en futuros gobiernos, dependiendo de la ideología o tendencia política de los futuros gobiernos esta puede cambiar poniendo en una posición desfavorable a NESTLE y por ende a NESCAFE® incluso puede afectar al Servicio Técnico Outsourcing.
- Las empresas Conexas son socios estratégicos que podrán adaptarse fácilmente a los cambios bruscos tecnológicos que hoy en día se tiene. Existirán grandes oportunidades de desarrollo de mejoras a las máquinas dispensadoras de café.
- Los Servicios Técnicos Outsourcing provocarán que el mercado de máquinas de propiedad de los clientes pueda crecer en contratos de servicios lo cual generará una estandarización del mercado, la gestión directa de los Servicios Técnicos y su flexibilidad de adaptación a clientes será favorable y oportuna.
- El tener un Servicio Técnico Outsourcing ayudará a mejorar la calidad en la taza final de máquinas propiedad del cliente sin necesidad de una gestión o subvención de NESCAFE®, se podrá ofrecer paquetes de mantenimiento de acuerdo a las necesidades y venta de los puntos de consumo.
- La falta de experiencia de los Servicios Técnicos Outsourcing con los clientes de consumo masivo puede generar un rechazo a las empresas Outsourcing y a NESCAFE®

- Se puede generar una confusión grande entre los clientes entre las funciones del Servicio Técnico Outsourcing y NESCAFE®. Muchos pedidos de producto serán hechos a los Servicios Técnicos y muchos mantenimientos serán solicitados a NESCAFE® directamente.
- La alta experiencia técnica de los Servicios Técnicos Outsourcing generará la apertura de talleres en nuevas localidades permitiendo el crecimiento contiguo de mercados de consumo de café, esta oportunidad de abrir nuevos mercados de consumo será significativa en años siguientes para NESCAFE®.
- Muchos de los clientes asociarán el precio del producto con el precio de los Servicios Outsourcing, lo cual puede generar un rechazo en la demanda del producto al tenerse que ajustar el precio por situaciones ajenas como nuevas políticas de comercio exterior, incremento de las materias primas, incremento de amenities.

1	2	3	4	
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERAR	IMPACTO	CALIFICACIÓN	
Condición que afecta	Ocurrencia	Importancia en el futuro	2 x 3	CLASIFICACIÓN
Leyes de Tercerización Ecuatoriana no revisada totalmente por lo que puede sufrir cambios en nuevos gobiernos	22%	5	1,11	Amenaza
Adaptabilidad de los Servicios Outsourcing a nuevas tecnologías y el entorno tecnológico cambiante	19%	3	0,58	Oportunidad
Aumento de Contratos de Servicio de Mantenimiento de Máquinas Propiedad del Cliente con Empresas Outsourcing ayudarán a la estandarización de máquinas	17%	5	0,83	Oportunidad
Mejora en La calidad de la Taza Final de Máquina propiedad del cliente	14%	5	0,69	Oportunidad
Poca experiencia del Servicio Técnico Outsourcing en el manejo de clientes de consumo masivo puede generar un rechazo a la atención del Servicio Técnico por parte de los clientes	11%	4	0,44	Amenaza
Confusión de los clientes en las actividades que desempeña la empresa Outsourcing y NESTLE	8%	3	0,25	Amenaza

Empresas Outsourcing o Conexas con amplia experiencia para abrir talleres en tiempos cortos	6%	5	0,28	Oportunidad
Asociación del Cliente con el precio del producto y los Servicios Técnicos de las empresas Outsourcing	3%	4	0,11	Amenaza
100%				

Oportunidades	2,39
Amenazas	1,92

Tabla. 4.5. Análisis Ponderado Oportunidades y Amenazas con un Servicio Técnico Outsourcing

Para el análisis externo se puede ver que existe mayor cantidad de Oportunidades que de Amenazas, es decir el ambiente externo es el adecuado propicio para la instauración de un servicio técnico Outsourcing.

4.3 Decisión del Modelo a Seguir

Analizando detenidamente los análisis anteriores respecto a un servicio técnico Inhouse y un servicio técnico Outsourcing, se puede observar que el tener un servicio técnico Inhouse nos genera un entorno de Debilidades y Amenazas. Es decir enfrentar amenazas externas sin suficientes fortalezas internas para luchar contra la competencia.

Es un punto complicado que se deberá corregir, intentando reducir las debilidades para poder eludir las amenazas existentes sin embargo esta estrategia se la tomaría si el Core Business de NESCAFE® fuera los servicios técnicos y al no serlo la mejor estrategia es evitar este tipo de panorama, en pocas palabras el servicio técnico Inhouse es una decisión que no debe tomarse en NESTLE – NESCAFE®.

Por otra parte el tener un servicio técnico Outsourcing genera un entorno de Fortalezas y Oportunidades creando una posición ideal para NESTLE – NESCAFE® y su objetivo principal estratégico. Por tanto es el momento de adoptar medidas de crecimiento usando todas las fortalezas y de esta forma aprovechar las oportunidades.

El cambiar el modelo actual de NESTLE – NESCAFE® a una nueva propuesta como la mostrada en la Figura 4.1, será un impacto considerable en el negocio por lo que cada uno de los procesos del rol de auditor y rol de técnico y manejo de los talleres técnicos deben ser levantados con el fin de estandarizar los procesos a nivel nacional y hacer eficiente el trabajo de cada uno de los integrantes de los departamentos técnicos Outsourcing. Será importante de igual manera para NESCAFE® conocer las actividades que harán los Auditores Técnicos y los Talleres y la asociación de estos procesos con el costo del servicio proporcionado.

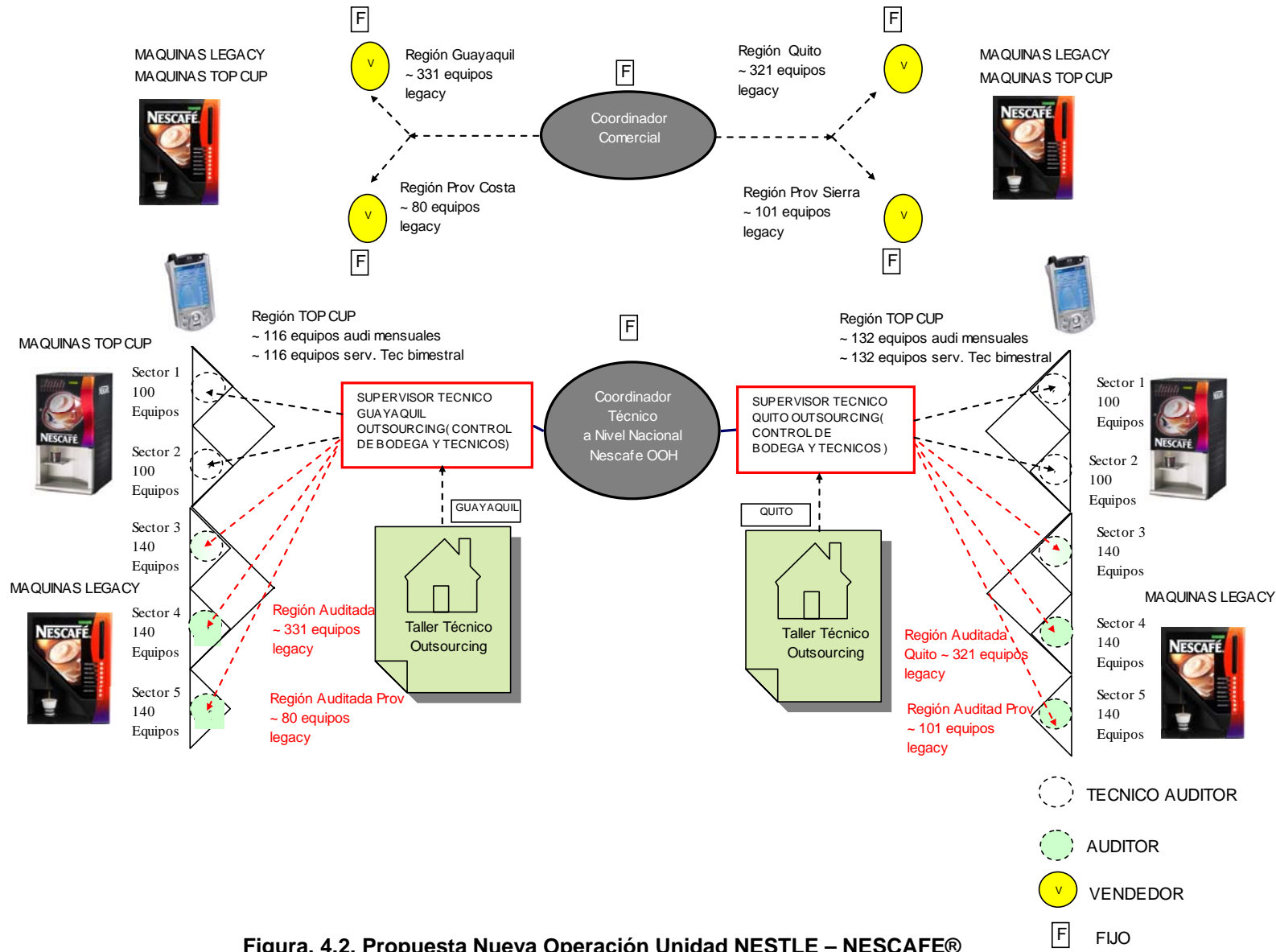


Figura. 4.2. Propuesta Nueva Operación Unidad NESTLE – NESCAFE®

CAPITULO 5

FLUJOS DE PROCESOS Y OPTIMIZACION

5.1 Flujos de Procesos Rol de Auditor NESCAFE®

Es importante, como se enunció en el capítulo anterior, establecer las responsabilidades y tareas que cada rol tendrá en el día a día para de esta forma estandarizar los procesos a nivel nacional y optimizarlos. Fuera cual fuese la decisión a tomar en cuanto a un Servicio Técnico Outsourcing o Inhouse el conocimiento involucrado y ganado dentro de NESCAFE es importante.

Además se debe señalar que el levantamiento de los procesos ayudará de forma sustancial a entender las responsabilidades de cada rol en los Servicios Técnicos Outsourcing y por otra parte permitirá asociar las actividades realizadas por cada rol con el costo que el Servicio Técnico Outsourcing cobrará mes a mes a NESCAFE®.

La unificación de procesos a Nivel Nacional permitirá encontrar oportunidades de mejora entre las diferentes regiones del país o incluso a nivel mundial así como el café NESCAFE® debe ser igual en cualquier parte del mundo de la misma manera la forma de trabajo de los diferentes Servicios Técnicos debe ser estándar.

En la figura 5.1 y 5.2 se muestran las actividades que el Auditor NESCAFE® posee en una día de trabajo tanto en el Taller de Servicio como en la Ruta de mercado. Al pertenecer a una empresa Outsourcing, es esencial que cada uno de ellos entiendan sus actividades y el alcance que poseen para resolver problemas tanto con los clientes que poseen máquina de propiedad de NESTLE como con clientes con máquina de su propiedad.

Es importante recordar que tanto el rol de Auditor NESCAFE® como de Técnico de Servicio NESCAFE® son realizados por una misma persona.

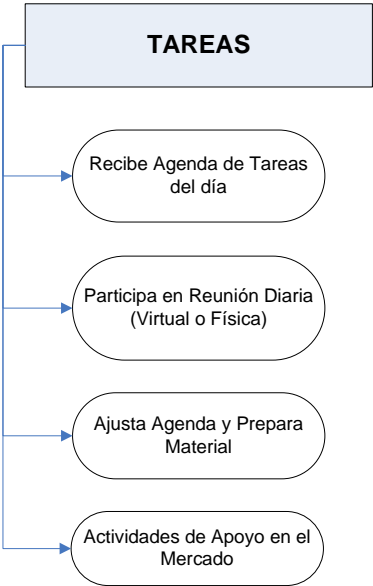


Figura 5.1. Tareas Diarias del Auditor NESCAFÉ® en el Taller de Servicio

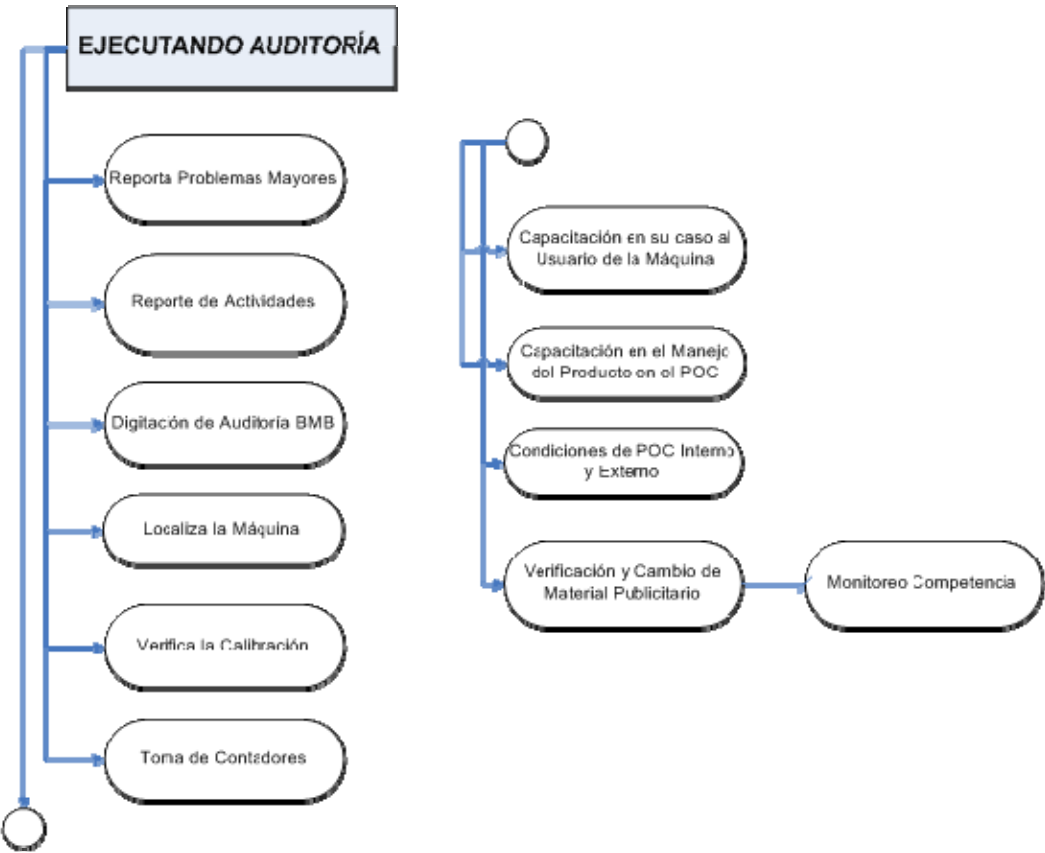


Figura 5.2. Tareas Diarias del Auditor NESCAFÉ® en Ruta de Mercado

En base a lo antes descrito se puede construir con facilidad el flujo del proceso que el Auditor sigue durante el desempeño de su trabajo. Este diagrama de Flujo será una representación pictórica de los pasos del proceso completo del Auditor y será útil para determinar cómo funciona realmente el proceso al producir un resultado para el negocio NESCAFE®.

Como se muestra en la figura 5.3 este flujo contemplará los procesos tanto del taller como en la ruta de trabajo. Al examinar cómo los diferentes pasos en este y otros flujos se relacionan entre si, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales que ayudan a la optimización de los equipos de trabajo.

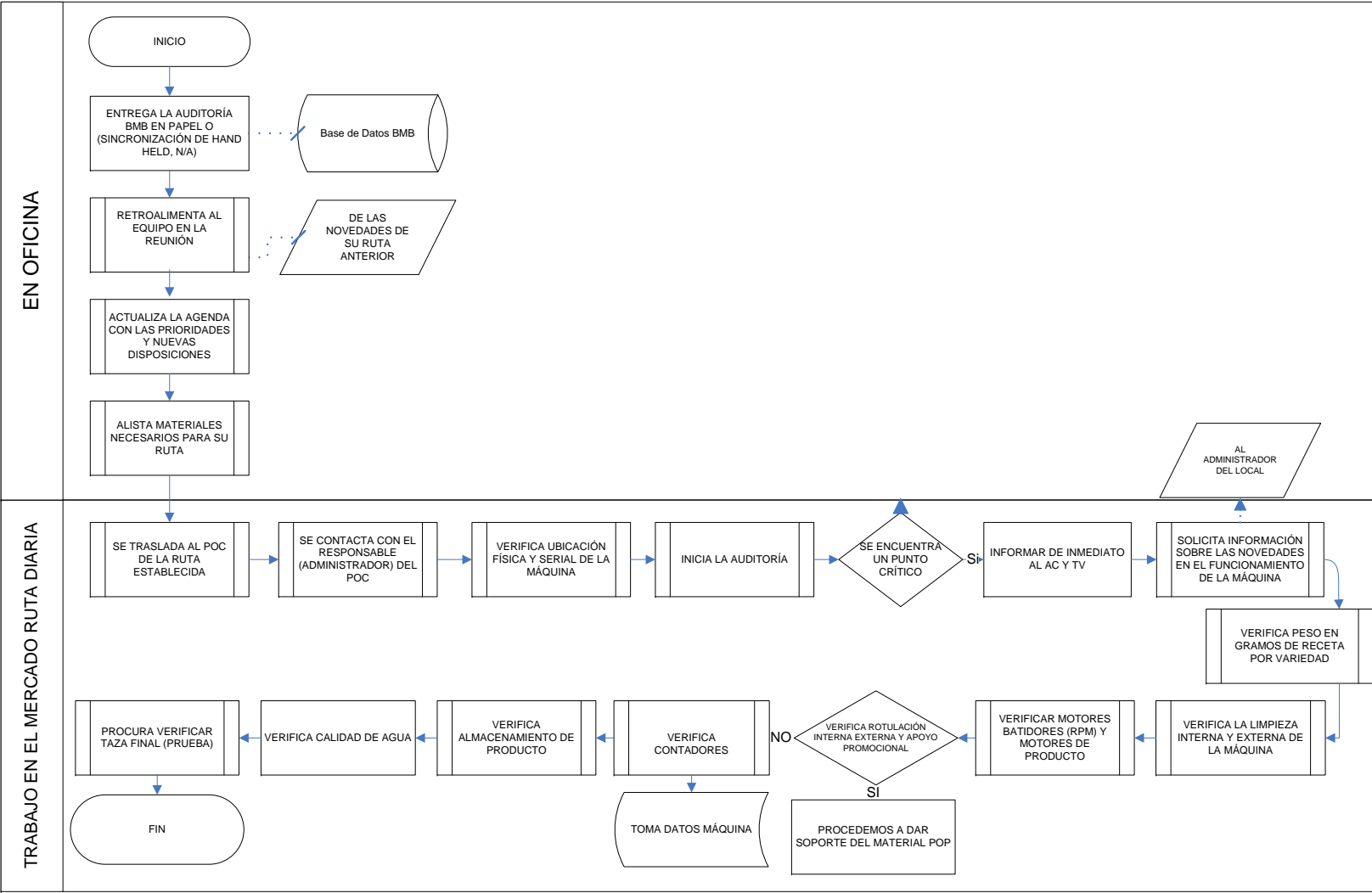


Figura 5.3. Flujo de Trabajo Auditor NESCAFÉ®

5.2 Flujos de Procesos Rol de Técnico NESCAFE®

Este rol lo desempeña la misma persona que funge el rol de Auditor NESCAFE®, sus principales actividades se muestran en las figuras 5.4, 5.5, 5.6 y 5.7. La coordinación del desempeño de los dos roles y sus actividades ayudarán notablemente en la optimización de tiempos en el punto de consumo.

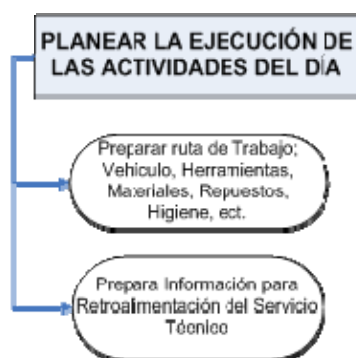


Figura 5.4. Tareas Iniciales Diarias del Técnico NESCAFE® en el Taller de Servicio

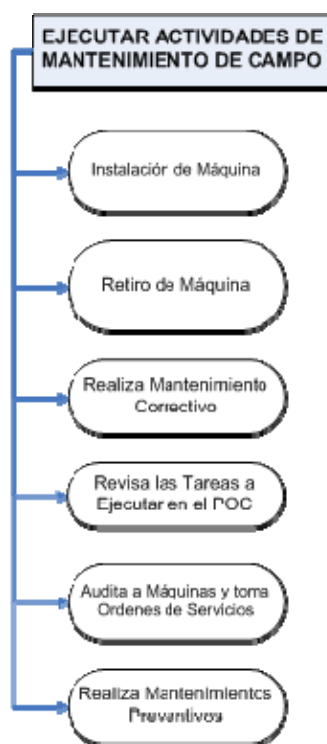


Figura 5.5. Tareas Diarias del Técnico NESCAFE® en Ruta de Mercado

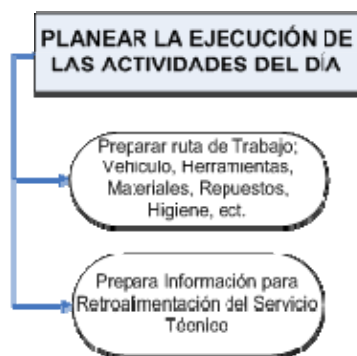


Figura 5.6. Tareas del Técnico NESCAFE® para Mantenimientos Correctivos en el Taller de Servicio



Figura 5.7. Tareas Finales Diarias del Técnico NESCAFE® en el Taller de Servicio

En base a lo antes mostrado se puede construir con facilidad el flujo del proceso que el Técnico sigue durante el desempeño de su trabajo. Este diagrama de Flujo será nuevamente la representación pictórica de los pasos del proceso completo del Técnico y será útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para brindar el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo del negocio NESCAFE®.

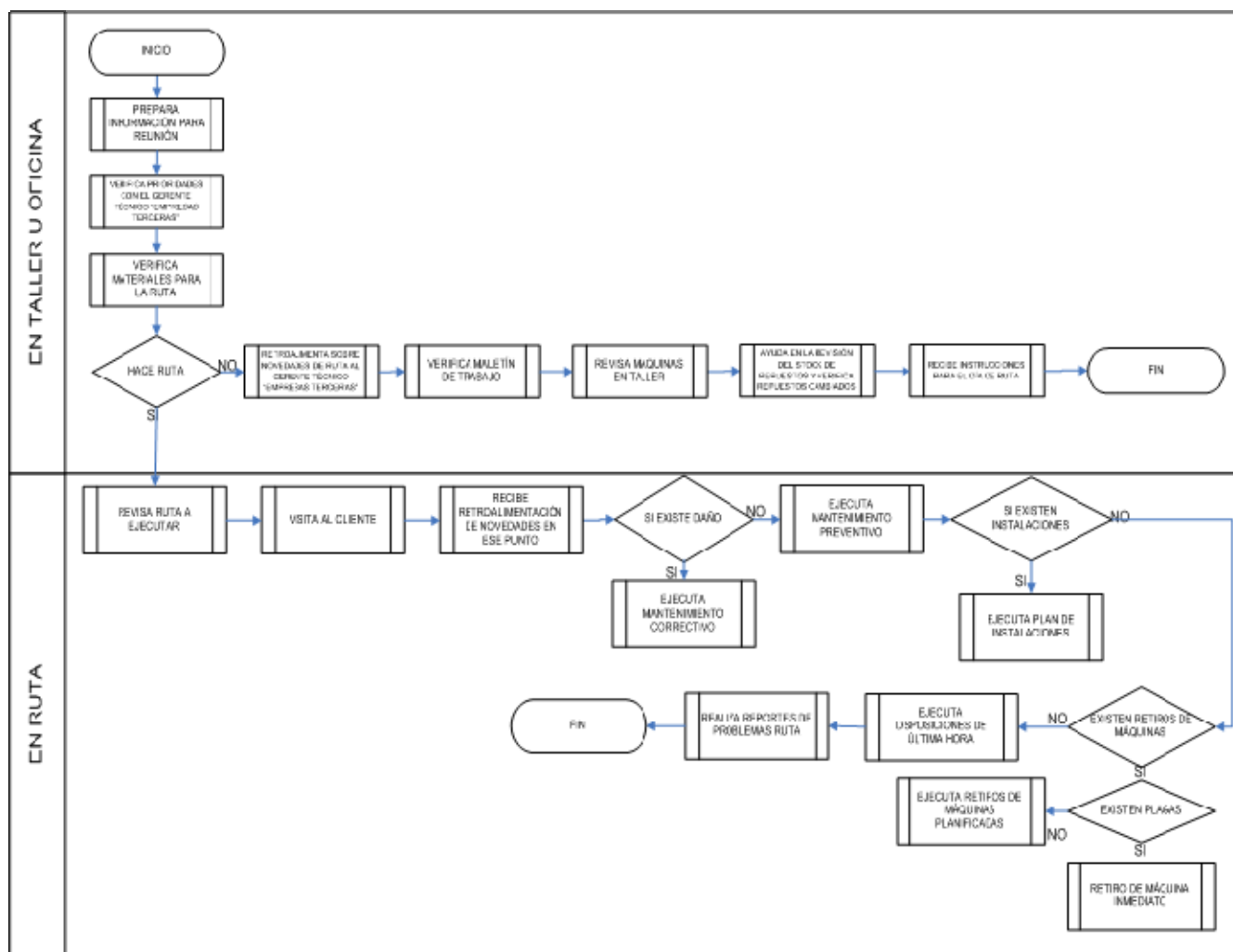


Figura 5.8. Flujo de Trabajo Técnico NESCAFÉ®

5.3 Flujos de Procesos Rol de Supervisor Técnico NESCAFE®

El rol de Supervisor Técnico es esencial ya que controla la gestión tanto de los Auditores como de los Técnicos, no solo dentro de taller sino en ruta de trabajo. Se debe considerar que el Supervisor Técnico también desempeña el rol de Técnico NESCAFE® sin embargo sus responsabilidades con el Taller y el cumplimiento de las Buenas Prácticas del Negocio son mayores. Las actividades principales del rol se describen en las figuras 5.9, 5.10 y 5.11.

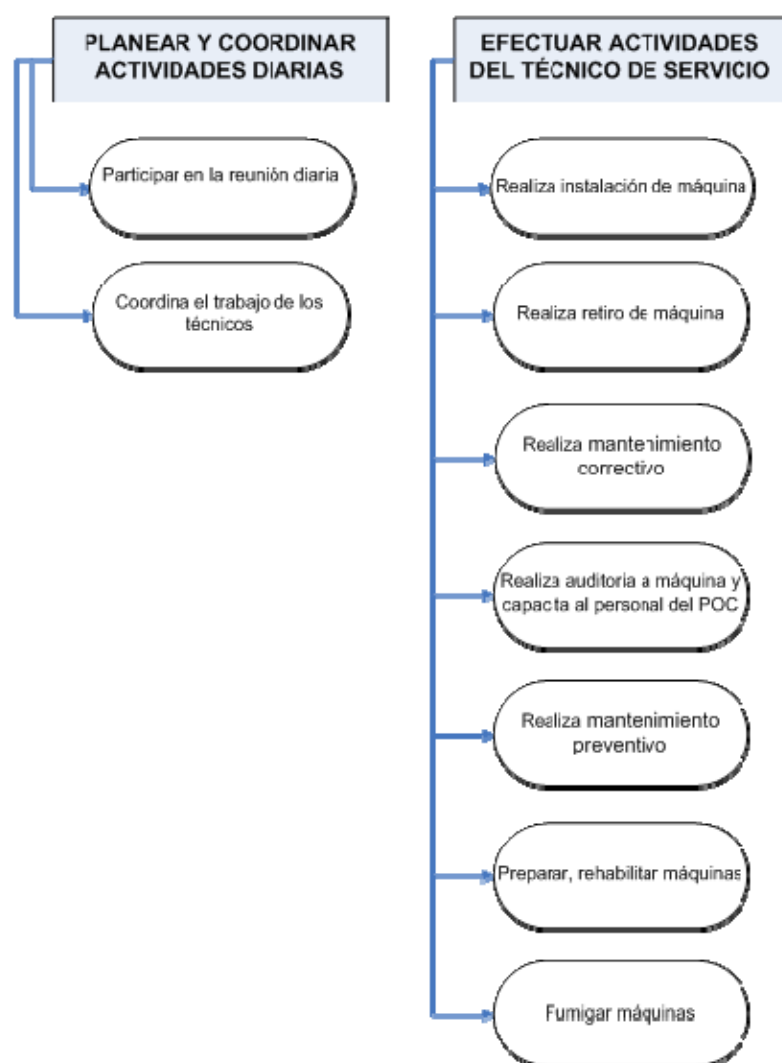


Figura 5.9. Tareas Diarias del Supervisor Técnico NESCAFE® en Taller de Servicio y en Acompañamiento Ruta de Mercado

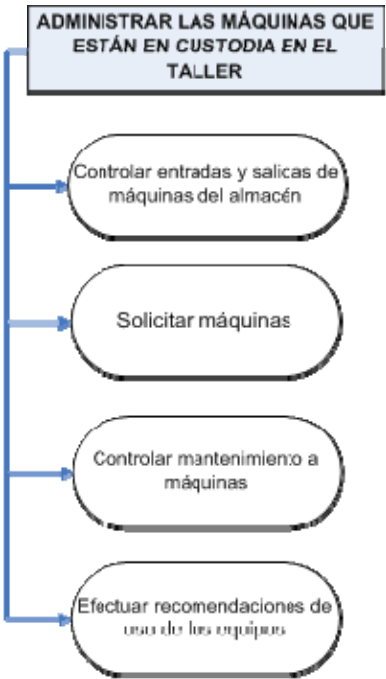


Figura 5.10. Tareas Custodia Diaria del Supervisor Técnico NESCAFE® en el Taller de Servicio

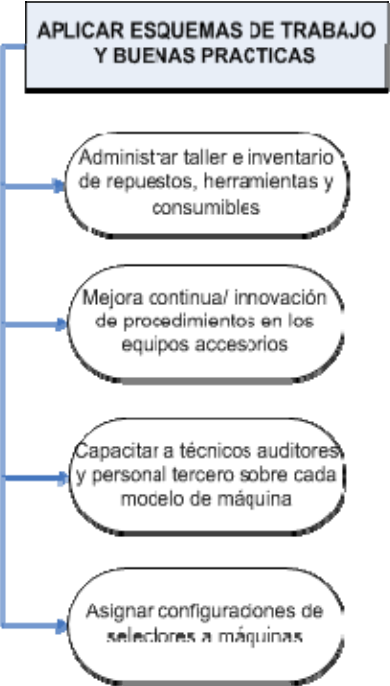


Figura 5.11. Manejo de las Buenas Prácticas del Negocio por parte del Supervisor Técnico NESCAFE®

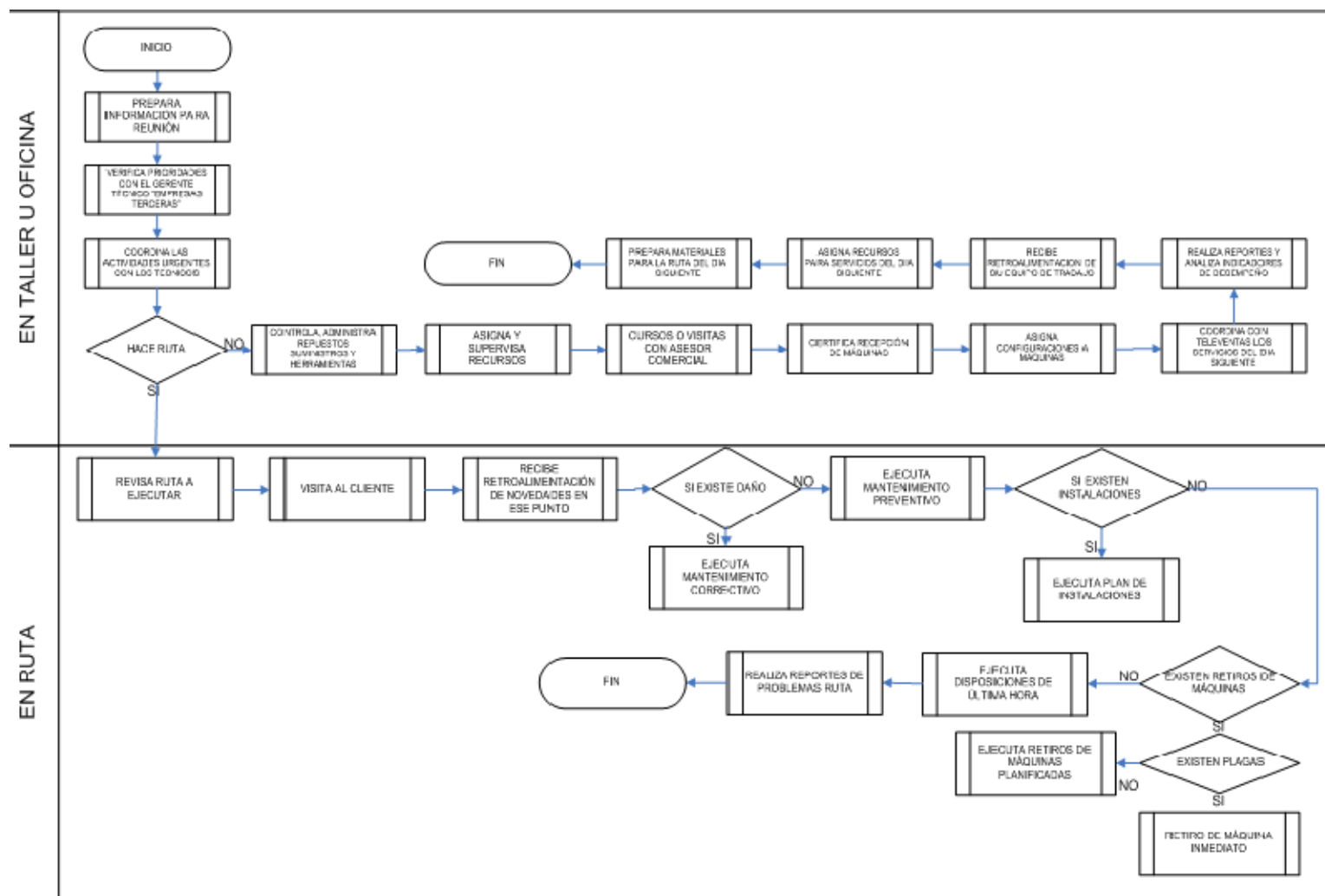


Figura 5.12. Flujo de Trabajo Supervisor Técnico NESCAFÉ®

Una vez establecidas las responsabilidades y flujos de trabajo de cada uno de los roles, se establecerán a continuación los manuales y lineamientos de cada uno de ellos para de esta forma estandarizar los procesos.

5.4 Manual de Procesos Auditores

5.4.1 Lineamiento para la revisión de la agenda diaria del Auditor

El Auditor debe comunicarse todas las mañanas al Supervisor Técnico, posterior a las observaciones que requieran la visita del Taller Técnico o del Supervisor Técnico.

- Como primer punto en la mañana se hará una revisión con el Supervisor Técnico de su agenda de trabajo.

Puntos para la revisión de la agenda:

- Identificar los puntos de consumo específicos en donde se efectuarán las auditorias. Las prioridades se asignan a diario de acuerdo a las alarmas reportadas.
- Una vez que se tienen ubicados los puntos mencionados en la reunión y que se van a visitar, se conocen los elementos adicionales que se puedan necesitar para poder efectuar las auditorias.
- El Supervisor Técnico puede participar en la revisión de la agenda y sugerir la asignación de recursos ó dar nuevas disposiciones que requiera la ruta para lograr una eficiente operación.
- Es necesario y obligatorio para todos los roles implicados en este lineamiento, que para que realice una operación diaria eficiente, controle y mantenga todo el implemento y materiales necesarios y requeridos.
- La responsabilidad del Auditor es cubrir con el 100% de sus auditorias en la zona geográfica asignada, además de cubrir los servicios de programación o verificación de adecuaciones de imagen y material publicitario que el Supervisor Técnico le indique que hay que visitar.

- Cuando al Auditor se le reporte un servicio de programación y a ese punto de consumo no se le haya realizado la auditoria del mes, el Auditor debe aprovechar la visita para realizar dicha auditoria; en caso de que la auditoria ya se haya realizado, sólo se debe realizar el servicio de calibración solicitado.

5.4.2 Lineamiento general de forma de comunicación en el punto de Consumo

Es importante definir la forma de comunicación a nivel nacional de los Auditores en el punto de consumo, al representar a NESCAFE® deberán manejar siempre un proceso estándar de acuerdo a las siguientes normas

- Saludo formal y verbal, presentándose (nombre y apellido), solicitando hablar con el responsable del punto de consumo y/o de la máquina, comunicando la razón de la visita.
- Solicitar información general de la operación de la máquina y si se tiene alguna observación / inquietud específica acerca del servicio prestado. Tomar nota para poderlo reportar de acuerdo a la prioridad o responsable.
- En caso de encontrar alguna anomalía en la máquina y/o su entorno, se debe reportar de inmediato al responsable, haciendo las observaciones correspondientes.
- Después de haber terminado el trabajo (según el rol), se informará al cliente que la máquina queda en operación y se preguntará si quiere verificarla.
- Al tratar con el cliente o si se acerca algún consumidor se debe mantener respeto, amabilidad y compostura en todo momento.
- Si surge alguna situación negativa con algún empleado del punto de consumo, no se deberá entrar en discusión y se deberá informar al responsable del punto de consumo y de ser necesario a su jefe inmediato.

- Debe cuidarse la información que se le suministra al cliente y consumidor evitando por completo el dar información (costos, recetas, tecnología). Si se tiene alguna duda se deberá comunicar amablemente que se investigará y se le hará saber cuanto antes.

5.4.3 Lineamiento de verificación de Inventario en el Punto de Consumo

La revisión del inventario en el punto de consumo es de gran importancia, puesto que permite a NESCAFE® tener un monitoreo de las condiciones del producto tales como: Cantidad de producto disponible - Fecha de vencimiento - Condiciones de almacenamiento.

Tomando en consideración los tres aspectos mencionados anteriormente en cada visita que realice el Auditor, se deberán tener en cuenta:

- Solicitar autorización al encargado del punto de consumo para pasar a su bodega a verificar el inventario.
- Certificar que se tenga producto suficiente de acuerdo a la frecuencia y fecha de surtido.
- Verificar que los productos no se encuentren próximos a vencer o vencidos.
- Verificar que las condiciones de almacenamiento sean las adecuadas es decir producto almacenado en un lugar fresco, seco, con buena ventilación, alejado de fuentes de contaminación y de olores intensos como verduras o químicos, paquetes bien cerrados sin que contengan aire externo.

De encontrarse producto en malas condiciones o producto vencido o próximo a vencer un mes antes se deberá realizar los siguientes puntos:

- Se debe solicitar al encargado del punto de consumo que deje de utilizar el producto vencido.
- Dar inducción al personal del POC sobre los aspectos de almacenamiento y tomar las acciones pertinentes para que quede almacenado de forma adecuada.

- En caso de que el encargado del punto haga caso omiso a los comentarios, se le debe informar al Asesor para que realice una visita y haga la gestión necesaria. Se escribe la observación en el formato de Control de Visita Diaria para que el Asesor Comercial pase por el punto de venta, realice el inventario y valide que el producto este sellado. El Asesor es quien debe gestionar el retiro de éste producto ya sea por él o por el despachador.

Al encontrarse en un punto de consumo con faltantes de producto de alguna o algunas variedades se deberá:

- Comunicar al encargado del punto de consumo, que le hace falta producto y pedirle que se comunique con la línea de Atención al Cliente y hable con Televentas, para realizar el pedido de compra.
- Verificar que el cliente tenga clara su frecuencia de pedido, el día en que se le llama y la cantidad de producto que necesita de acuerdo a sus consumos promedio. Esta información debe quedar registrada en el formato de Control de Visita Diaria para ser comunicado al Asesor y a la persona de Televentas para que realice una llamada de levantamiento de pedido.

5.4.4 Lineamiento para la inducción al personal responsable en el punto de consumo

La inducción de la operación básica y mantenimiento al personal responsable del punto de consumo y las personas que operan la máquina, es parte fundamental para el buen funcionamiento de la misma y nos ayuda a asegurar la calidad en el perfil de la taza final.

Esta inducción se debe realizar al momento de la instalación por parte del asesor principalmente y recalcada por el Auditor cuando cambia el personal en el punto de venta.

En la inducción se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos importantes, los cuales garantizarán una buena inducción en el punto de consumo.

- Es esencial tener pleno conocimiento y práctica comprendida del manejo técnico de programación para los roles implicados.
- Es óptimo mantener una metodología para la inducción de operación y mantenimiento, que sea clara y didáctica para una buena comprensión de clientes y encargados.
- Se deberá verificar el resultado de la taza final (peso del producto en cada distribución según la receta, el nivel en el vaso o taza, la consistencia de cada producto deben ser degustados por el dueño del punto de consumo así tendrán la certeza del propósito de la visita el cual es “excelente servicio y calidad en la taza final”

En lo que respecta a la inducción de materias primas e insumos se debe dar una explicación de los diferentes productos con los que opera la máquina y como se logran las diferentes variedades de bebidas que dispensan. Comentar con el responsable del punto de consumo la importancia de tener siempre suficiente producto e insumos así como la cantidad que debe pedir de acuerdo a su consumo promedio y frecuencia de despacho.

Es necesario que el personal del punto de consumo que conozca y deguste cada una de las bebidas que se ofrecen en la máquina.

- **NESCAFE® Cappuccino:** Variedad de café con leche, con un toque adicional de café.
- **NESCAFE® Mokaccino:** Combinación especial de café y cremoso chocolate.
- **NESCAFE® Café con Leche:** Suave y deliciosa combinación de café y leche.
- **NESCAFE® Cappuccino Vainilla:** Un cappuccino con un toque con extracto de vainilla.
- **NESCAFE® Tradición:** Tradicional tinto.
- **NESCAFE® Espresso:** Tinto extra concentrado.
- **NESCAFE® Mokaccino Dark:** Un Mokaccino con un extra de tradición.
- **NESCAFE® Cappuccino Vainilla Dark:** Un Cappuccino Vainilla con un extra de tradición.

Por otra parte en la inducción del manejo de las máquinas dispensadoras de café se deberá inducir sobre los siguientes temas:

- Operación de la máquina
- Reabastecimiento de contenedores
- Limpieza del punto de consumo y máquina
- Almacenamiento del Producto
- Material publicitario en el punto

5.4.5 Lineamiento general para realizar auditorias de máquinas

Una auditoria completa al cien por ciento, que incluye la verificación de pesos de producto, se realizará siempre al momento de visitar un punto de consumo en ruta de auditoria mensual, cuando se realicen mantenimientos preventivos o correctivos; o siempre que se instale y reinstale una máquina en un punto de consumo.

Los puntos generales a considerar para realizar una auditoria completa a una máquina son:

- **Verificación de la ubicación física de la máquina:** Datos generales del punto de consumo; verificación de número de activo fijo de máquina, número de serie, rotulación interna y externa del punto de consumo.
- **Verificación del sitio:** Material publicitario interno y externo al sitio
- **Verificación de la máquina:** Configuración de la máquina; configuración de selectores, verificación del funcionamiento.
- **Verificación de contadores:** Obtención de contadores de cada una de las variedades que dispensa la máquina.
- **Verificación de la taza final:** Ingredientes, receta, calidad del agua; motores batidores; accesorios adicionales; calidad del producto; limpieza interna.
- **Verificación de la rotulación:** Se observará la rotulación interna de la máquina; etiquetas de servicio técnico.
- **Verificación de la competencia:** Revisar la existencia de otras máquinas describiendo marca de máquina, variedades que dispensa y precios.

- **Comentarios generales y fotografía:** Expresar en forma general como se encuentra la máquina y tomar fotografía del punto de consumo si es posible.
- **Verificación de inventarios:** Verificar la existencia de los productos necesarios para la correcta operación de la máquina.

5.5 Manual de Procesos Técnicos de Servicio

5.5.1 Lineamiento para efectuar las etapas de mantenimiento preventivo

Con las etapas del mantenimiento preventivo figura 5.14 se busca evitar que las máquinas tengan fallas en un futuro y así ofrecer el perfil de taza buscado en cada punto de consumo. Para esto se ha establecido un plan de mantenimiento preventivo por etapas, el cual consiste en enfocarse a tareas específicas en determinados problemas.

Cada una de estas etapas se aplicará de manera bimestral o mensual según nos obligue el caso de cada cliente y únicamente se realizarán las actividades propuestas en esta etapa, dejando las actividades de las otras etapas para la siguiente visita.

En las etapas que impliquen el cambio de alguna de las partes de la máquina debe cumplirse sin falta, Todas las partes que se hayan retirado de las máquinas deberán ser retornadas al Taller Técnico.

Para realizar los mantenimientos preventivos es indispensable que cada técnico cuente con los repuestos, herramientas y material necesario; por lo que diariamente tendrá que hacer una revisión de éstos antes de salir a su ruta de trabajo. Así mismo, es obligatorio que por cada mantenimiento preventivo, se realice la auditoria correspondiente antes o posterior al mantenimiento.

Las etapas del plan de mantenimientos preventivos son las siguientes:

Etapas Agua: Consiste en evitar riesgos de contaminación de agua y producto preparado figura 5.15.

- En esta etapa se revisará visualmente la caldera de agua y en caso de que presente cualquier evidencia de mal estado como fisuras, indicios de que el motor de la bomba no funciona adecuadamente o suciedad debido a la cal, se deberá, limpiar la caldera y si el problema lo amerita se reemplazará la caldera. Se debe limpiar la rejilla y el cuerpo de la válvula solenoide con una brocha para retirar los residuos que puedan dificultar el paso de agua.
- Las mangueras de salida de producto, la manguera de entrada de agua y el tapón de garrafón deben cambiarse dependiendo el estado de las mismas, en caso de ser cambiadas luego de analizarlas se puede proceder a cambiar. Las mangueras internas deben de ser revisadas minuciosamente para asegurar que no presentan evidencias de fisuras y que se encuentran limpias. Es obligatorio limpiarlas internamente con una escobilla y si presentan fisuras deben ser reemplazadas para evitar fugas de agua.
- Si se cuenta con suministro directo de agua, es necesario revisar la fecha de instalación del filtro para verificar su vigencia.

Etapas Motores: Consiste en mantener el perfil de taza correcto mediante la revisión y/o cambio de motores figura 5.16.

- En esta etapa se realiza la evaluación del desempeño de los motores batidores y el motor del extractor, así como la limpieza del grupo de batido.
- En el caso de los motores de producto, se verifica que se encuentren fijos firmemente a la máquina.
- Se realiza la limpieza del grupo de batido conformado por: ventolinas, empaques y los tazones de batido completos (soporte, seguro y trampa de vapor). En caso de que alguno de los componentes presente cualquier evidencia de mal estado que no pueda ser corregida con la limpieza deberá ser reemplazado.
- Para los motores batidores y el motor del extractor se deben medir las revoluciones por minuto. En el caso de los motores batidores es necesario limpiar y aplicar aceite se debe obtener una medición mayor a 12,000 RPM y menor a 20,000 RPM; para el motor extractor se debe obtener una

medición mayor o igual a 2,500 RPM. En ambos casos si la medición de RPM no cumple con los márgenes establecidos, se deberá sustituir por un motor nuevo.

Etapas Contenedores: El objetivo es minimizar el riesgo de presencia de bacterias en los contenedores figura 5.17

- En esta etapa se realiza la limpieza del juego de contenedores y resbaladillas.
- Se debe realizar la limpieza de la charola de extracción con las toallas absorbentes desechables y si es posible con el secador para garantizar que quede seco completamente para volver a colocar el producto figura 5.13



Figura 5.13. Procedimiento de Secado Etapa Contenedores

Etapas Plagas: Consiste en reducir los riesgos de infestación por plaga. En esta etapa se aplicará el procedimiento preventivo contra Plagas figura 5.18

- Se limpia el chasis interno con toallas absorbentes desechables y con el spray de limpieza de contactos.
- La tarjeta electrónica para retirar el polvo o residuos de cualquier tipo. Se debe aplicar el gel anti plagas en la parte interna de la máquina
- Adicionalmente, inspeccionar y cepillar en seco el tubo de extracción con un cepillo grande o en caso de que tenga alguna fisura y la inspección visual lo amerite debe de ser reemplazado.

CONOCE LAS 4 ETAPAS DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Objetivo: Evitar fallas de las máquinas en el futuro, optimizar nuestro tiempo de servicio y los recursos materiales.



Realiza una etapa por visita cada dos meses

Etapa AGUA

Tiene el fin de evitar riesgos de contaminación y de garantizar el desempeño óptimo del sistema hidráulico.

Etapa MOTORES

Consiste en mantener el perfil de taza mediante la verificación del funcionamiento adecuado de los motores.

Etapa CONTENEDORES


El objetivo es minimizar la presencia de bacterias en los contenedores.

Etapa CONTROL DE PLAGAS

Consiste en reducir los riesgos de infestación por plaga. Se aplica el procedimiento preventivo contra fauna nociva.

Figura 5.14. Etapas de Mantenimiento Preventivo


Mantenimiento Preventivo



Etapa AGUA

	Actividad a Realizar	Refacción / Material
1	Revisión visual de la caldera de agua, cambiar en caso de que presente cualquier evidencia de mal estado o suciedad.	- Caldera de agua completa
2	Limpieza de la rejilla y el cuerpo de la valvula solenoide de agua.	- Brocha
3	Cambio de mangueras de salida de producto.	- Mangueras de Producto
4	Revisión y limpieza de las mangueras internas con el escobillón o cambio si es necesario.	- Mangueras internas y escobillón chico
5	Verificar el estado y la vigencia del filtro. Cambio obligado al cumplir 12 meses desde que fue instalado.	- Filtro de agua
6	Cambio de la manguera de entrada de agua y del tapón para garrafón.	- Manguera de entrada de agua (3/8") y tapón de garrafón


TIPS:



- Solamente **una etapa** por visita.

Figura 5.15. Etapa de Agua - Mantenimiento Preventivo


Mantenimiento Preventivo



Etapa MOTORES

Actividad a Realizar	Refacci ón / Material
<p>1 Verificar que los motores de producto se encuentren firmemente fijados a la máquina, si es necesario reemplazar por un motor nuevo.</p>	- Motores de Producto
<p>2 Verificar el estado de los componentes y realizar la limpieza del grupo de batido.</p> <p>Ventolinas ,guarniciones ,empaques de motores batidores (O-Ring) y tazones de batido completos. En caso de ser necesario reemplazar los componentes.</p>	- Ventolinas, tazones completos, guarniciones y de motor de batido
<p>3 Verificar que las RPM de los motores batidores estén por encima de 13,000, y por debajo de 18,000 realizar la limpieza y aplicar aceite 3 en 1. Si las RPM no se cumplen, reemplazar el motor.</p>	- Motores Batidores y grasa vegetal grado alimenticio
<p>4 Verificar que las RPM del motor Extractor esten operando correctamente en caso contrario cambiar el extractor completo.</p>	- Motor extractor

TIPS:



-Verifica que el tacómetro funcione adecuadamente y las unidades de medición sean las correctas.

Figura 5.16. Etapa de Motores - Mantenimiento Preventivo

Mantenimiento Preventivo



Etapa CONTENEDORES

Actividad a Realizar

Refacción / Material

1

Cambiar los
contenedores y las
resbaladillas.

- Juego de
Contenedores
Rotulados y
Resbaladillas

2

Limpieza de la charola de
extracción.

- Toallas
Desechables
Absorbentes

TIPS:



-La limpieza de charola y de cualquier otra parte de la máquina debe de ser realizada con las toallas desechables.

Figura 5.17. Etapa de Contenedores - Mantenimiento Preventivo

Mantenimiento Preventivo



Etapas PLAGAS

Actividad a Realizar

Refacción / Material

- 1** Limpiar el chasis interno,

- 2** Limpiar la tarjeta electrónica.

- 3** Inspección visual y cepillado
en seco del tubo de extracción

- 4** En caso de ser necesario
aplicar trampa de pegamento.

- 5** Aplicar el gel antiplagas en la
parte externa de la máquina.

- Toallas
Desechables
- Brocha
- Tubo de extracc.
Escobillón
- Trampas de
Pegamento
- Gel antiplagas

TIPS:



-No olvidar llevar siempre toallas desechables para la limpieza.

Figura 5.18. Etapa de Plagas - Mantenimiento Preventivo

5.5.2 Lineamientos para efectuar mantenimientos correctivos

Siempre que sea necesario realizar un servicio técnico a una máquina dispensadora de café se debe diligenciar el Formato de Ordenes de Servicios y Reclamos figura 5.19. Los servicios técnicos pueden ser generados por la llamada directa del cliente a televentas siendo esta persona la encargada de abrir el formato o en su defecto tomada por el Auditor o el Asesor Comercial.

- Cuando el servicio sea reportado al Técnico de Servicio y éste se encuentre realizando el mantenimiento correctivo correspondiente, debe aprovechar la visita para realizar dicho mantenimiento. En caso contrario, sólo se debe realizar el servicio.
- Si el servicio se genera por la llamada directa del cliente a televentas se pregunta acerca de la falla o síntoma que presenta la máquina y se verifica si el problema puede ser solucionado telefónicamente.
- Si la falla no se logra resolver telefónicamente como primer procedimiento, la persona de Televentas debe diligenciar el formato ya antes mencionado, especificando la fecha en que se recibió el servicio, el tipo de servicio y el nombre de la persona quien reportó la falla en el punto. Es importante antes de enviar el formato que la falla sea descrita con lujo de detalles en el formato de manera que el Servicio Técnico pueda reconocer con facilidad el problema.
- Una vez atendida la falla, el técnico encargado del servicio técnico envía o entrega a Televentas el formato ya antes mencionado debidamente diligenciado y firmado por el cliente.
- Televentas es la persona encargada de llamar al cliente a confirmar la solución satisfactoria de la falla y de esta forma proceder a cerrar el servicio técnico solicitado.

INFORMACIÓN CLIENTE

Nombre Cliente (POC):

Dirección / Teléfono:

Teléfono:

N° Máquina BMB:

Matrícula:

Orden recibida por:

Recepción orden (Fecha)

Fecha Confirmación:

TIPO DE SERVICIO

Instalación

Calibración

Mantenimiento Correctivo

Retiro Máquina

Prospección

Rehabilitación Máquina (Taller)

Capacitación Máquina

Mantenimiento Preventivo

Otro

Otro (especifique)

PERSONA ASIGNADA AL SERVICIO

Televentas

Auditor

Asesor

Supervisor Técnico

Técnico

Channel Manager

Despachador

Nombre completo (persona asignada);

DATOS APORTADOS POR EL CLIENTE

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD REALIZADA

IMPRONTA

PIEZAS REEMPLAZADAS Y CANTIDAD

Filtro de Agua

Contenedor 54mm

Contenedor 110mm

Tapa Contenedor 54 mm

Tapa Cont. 110 mm

Motor Batidor

Clip Motor

o-ring/sello

Guarnición

Ventolina

Motor Producto

Rampa (I)

Rampa (D)

Sinfin 9mm

Sinfin 18 mm

Botonera

Fusible

Bomba de Agua Caldera

Termocupula

Sonda Temp

Resistencia Caldera

Manguera

Electro Válvula

Display

Cabezal

Racor Recto

Racor Codo

Regulador

FIRMA RESPONSABLE

NOMBRE CLIENTE
(NO FIRMA)

FECHA Y HORA

Figura 5.19. Formato de Orden de Servicio y Reclamos

5.5.3 Lineamientos para la instalación de máquinas dispensadoras de café

El Asesor Comercial es la persona encargada de la prospección y visita del cliente. Para la aprobación de la máquina debe diligenciar el formato de la figura 5.20 para ser firmado y aprobado por el Coordinador Comercial. Después de ser aprobado, el formato debe ser entregado al Supervisor Técnico cual asigna el número de la máquina tanto de activo fijo como de serial.

Antes de la instalación en el punto de consumo es importante tener en cuentas las siguientes observaciones:

- Las máquinas deben ser transportadas con precaución para evitar volcaduras y golpes que pudieran dañarla, de ser posible deben ser transportadas en su embalaje original.
- Durante el transporte las máquinas deben mantenerse en correcta posición y en caso de transportar más de una deberán estar debidamente sujetadas para evitar que se golpeen entre ellas.
- Veinte y cuatro horas antes de realizar la instalación el Asesor Comercial debe verificar que el producto de llenado haya llegado y las adecuaciones técnicas sean las correctas (punto hídrico y conexión eléctrica).
- La instalación de equipos debe ser efectuada exclusivamente por el personal técnico y antes de salir del Taller debe revisar de llevar todos los materiales necesarios para una instalación óptima
- El Técnico de servicio antes de bajar la máquina para su respectiva instalación, deberá verificar que el punto eléctrico y la conexión de agua estén bien, una vez realizado esto se precederá con el traslado de la máquina dispensadora de café del camión hacia el punto de consumo.

APROBACIÓN DE PUNTOS DE VENTA		Nro. Cliente					
Nombre del Cliente:		Responsable del POC:					
Supervisor:		Nombre POC:					
Asesor Comercial:		Ubicación:		Fecha:			
PUNTO DE CONSUMO	1 Local Limpio		SI ____ NO ____				
	2 Registro Sanitario Vigente		SI ____ NO ____		Nro. _____		
	3 Categoría de Negocio						
	<input type="checkbox"/> Comida Rápida	<input type="checkbox"/> Cafetería	<input type="checkbox"/> Oficinas				
	<input type="checkbox"/> Estación de Servicio	<input type="checkbox"/> Hospitales/Clinicas	<input type="checkbox"/> Panadería /Pastelería				
	<input type="checkbox"/> Aeropuertos	<input type="checkbox"/> Restaurante	<input type="checkbox"/> Otros _____				
	<input type="checkbox"/> Tiendas de Conveniencia	<input type="checkbox"/> Cines					
	4 Ubicación del Local						
	<input type="checkbox"/> Centro Comercial	<input type="checkbox"/> Centro Medico Cafetería	<input type="checkbox"/> Universidades/Colegios				
	<input type="checkbox"/> Kiosko	<input type="checkbox"/> Centro Medico Pasillo	<input type="checkbox"/> Centros de Diversión				
<input type="checkbox"/> Local Independiente	<input type="checkbox"/> Dentro de Oficina	<input type="checkbox"/> Otros _____					
5 Horario de Atención	de ____ a ____						
6 Horas de mayor Venta (horas pico)	de ____ a ____						
7 Años funcionando	_____						
8 Precio establecido para Vender	\$ _____ (Todos los dispensadores de la máquina)						
9 Consumidores Frecuentes							
<input type="checkbox"/> Escolares (Hasta 16 años)	<input type="checkbox"/> Profesionales Adultos (36 a 60 años)						
<input type="checkbox"/> Universitarios (Hasta 16-24 años)	<input type="checkbox"/> Adultos Retirados (Mayores 60 años)						
<input type="checkbox"/> Profesionales Jóvenes (24 a 35 años)							
10 Vende Café	SI ____ NO ____		Tostado ____ Molido ____ Soluble ____				
11 Potencial en Tazas que puede vender							
<input type="checkbox"/> Menos de 20	<input type="checkbox"/> 60 a 100						
<input type="checkbox"/> 20 a 40	<input type="checkbox"/> 101 a 150						
<input type="checkbox"/> 41 a 60	<input type="checkbox"/> Más de 151						
MÁQUINA	12 Estructura donde ira la máquina estable y soporta peso		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
	13 Conexión de agua disponible, cerca de la máquina (máx. 2 mts)		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
	14 Toma de Agua		B	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	
	15 Voltaje		110	<input type="checkbox"/>	220	<input type="checkbox"/>	
	16 Con Mueble		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
	17 Existe alguna máquina de la competencia		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
	Modelo/Marca _____						
Producto/Precio _____							
SOLICITUD	Máquina		Marca / Modelo		Aprobación		
	<input type="checkbox"/> Comodato	<input type="checkbox"/> Lioness	Asesor: _____ Supervisor: _____				
	<input type="checkbox"/> Reubicación	<input type="checkbox"/> Prima Premix	Fecha: ____/____/____				
	<input type="checkbox"/> Viva	<input type="checkbox"/>	Comentarios:				
	Cliente Anterior _____						
	Activo Fijo _____						
Serial _____							
Nro. Tazas Vendidas _____							
Nro. BMB-MS _____							

Figura 5.20. Formato Aprobación Punto de Consumo

Durante la instalación en el punto de consumo es importante tener en cuentas las siguientes observaciones:

- El correcto uso de las máquinas está previsto en ambientes cerrados a temperatura ambiente entre 8 y 32° C. No se deberán instalar cerca de una fuente de calor, ni en lugares donde reciba los rayos de sol en forma directa.
- El Técnico de Servicio y el Asesor Comercial por anticipado deberá verificar la higiene en el punto, revisando que el lugar este limpio y que no haya plagas dentro del lugar.
- Si la máquina se va a colocar en un lugar donde tenga tres extremos que resguardar, deberá considerarse un espacio prudencial entre la máquina y el respectivo extremo. Se debe guardar una distancia aproximada 15 a 20 cm. de la pared y la cara posterior de la máquina para asegurar una adecuada circulación del aire, de 15 cm. por cada costado. No se debe colocar objetos en la parte superior para permitir su correcto llenado y limpieza.
- Al momento de la instalación el Técnico de Servicio debe quitar la envoltura que cubre la máquina, limpiar las mangueras de salida de producto, conectar la máquina a la red eléctrica asegurándose que esta encienda y que la caldera se llene.

Al finalizar la instalación, en el lugar especificado dentro del punto de consumo se debe tener en cuenta:

- El Técnico de Servicio deberá asegurarse que la máquina trabaje adecuadamente al final de la instalación comprobando la salida de agua y la erogación de la taza final, además de comprobar la programación en su correcto gramaje por variedad y perfil en el vaso. El Técnico de Servicio tomará los datos de arranque registrándolos en la Orden de Servicios.

- Al terminar de comprobar el buen funcionamiento de la máquina se deberá dar la capacitación necesaria a todo el personal del funcionamiento de la máquina y limpieza de la misma. Así mismo deberá ofrecer una muestra de producto a cada uno de los empleados que laboran en el punto de consumo para que lo conozcan.
- EL Asesor Comercial deberá corroborar que el producto sea almacenado en un lugar adecuado e indicarle la manera en la que NESTLE – NESCAFE realiza los pedidos y las entregas.

5.6 Manual de Procesos Supervisor Técnico de Servicio

5.6.1 Lineamientos supervisión técnica

El Supervisor Técnico deberá supervisar periódicamente los siguientes aspectos:

- Almacén de máquinas: (Frecuencia: 1 vez al mes) Se deberá hacer un inventario físico de los equipos que estén en custodia (taller de servicio), reportarlo en el Sistema SAP (físico o electrónico) establecido y conciliarlo con su archivo de control. El Supervisor Técnico deberá revisar que el taller se encuentre limpio, ordenado y que cuente con todas las herramientas de trabajo.
- Almacén de repuestos: (Frecuencia: 1 vez al mes) Se hará un conteo físico del total de los repuestos en el taller y se hará una conciliación con el Sistema SAP (físico o electrónico). En este momento y con autorización previa, se destruirán o regresarán las piezas de baja rotación o defectuosas.

Una vez realizadas estas inspecciones, se deberán corregir los faltantes u omisiones. Adicionalmente, el Supervisor Técnico deberá pasar por lo menos 24 horas semanales, realizando las siguientes actividades:

- Ejecución de labores técnicas (mantenimientos correctivos, preventivos, instalaciones, retiros) y ruta con los técnicos para dar recomendaciones y evaluar su labor. Se deben realizar por lo menos 40 visitas mensuales.
- Debe registrar a diario sus actividades, el cual será revisado por el Coordinador Técnico Nacional.
- Visita a puntos de consumo en compañía del Coordinador Técnico Nacional para dar soporte y recomendaciones.
- Visitas a puntos de consumo en plazas foráneas (una vez cada 2 meses) para dar soporte y evaluar desempeño a técnicos y auditores locales.
- Visitas de seguimiento a puntos de consumo claves o que presenten dificultades técnicas antes de su instalación.

5.6.2 Lineamientos de control de mantenimiento e información de las máquinas

El Supervisor Técnico será responsable de llevar un control de los servicios que se han realizado en cada una de las máquinas bajo su responsabilidad. Para esto, tendrán en su centro de trabajo un archivero que contenga carpetas individuales para cada una de las máquinas.

El Supervisor Técnico archivará diariamente en cada carpeta los documentos correspondientes a los servicios que se hayan realizado en la máquina, ya sean mantenimientos correctivos, preventivos, instalaciones o retiros.

Así mismo cuando se hagan rehabilitaciones de máquinas en el taller, se deberá incluir en la carpeta la Orden de Servicios y Reclamos figura 5.18 con la información de la actividad realizada.

Cuando se hagan envíos de máquinas entre las regiones, se deberán enviar las carpetas de cada máquina a la región de destino.

5.6.3 Lineamientos para la elaboración de rutas de servicio técnico

Una vez establecida la ruta de visita de Técnicos de Servicio y Auditores, esta puede ser modificada en caso de que se presenten mantenimientos correctivos urgentes.

También se pueden presentar limitaciones de horarios de recepción de algunos puntos de consumo de manera que la ruta podrá ser modificada durante su ejecución, pero se tiene que asegurar que los mantenimientos correctivos se completen.

Se le garantiza al cliente, una visita cada 2 meses en caso de mantenimientos preventivos y mensuales en caso de Auditorias. Para realizar una asignación óptima de las rutas de servicio, se deberá tomar en cuentas las siguientes observaciones:

- Se deben agrupar los puntos de consumo por zona geográfica.
- Los puntos de consumo se ordenan en forma secuencial. Se recomienda que se realice del más cercano al Taller Técnico al más lejano, de esta manera al comenzar la ruta se empezará con el trayecto más corto y cercano al Taller Técnico después de la reunión diaria.
- Una vez que se tiene establecida la ruta óptima de los mantenimientos preventivos hay que considerar la inclusión de los mantenimientos correctivos y las instalaciones o retiros de máquina que salen día a día. Los mantenimientos correctivos tienen mayor prioridad y deben ser resueltos en su totalidad y en un plazo máximo de 24 horas.
- Rectificar la ruta de servicios técnicos para certificar que se han optimizado los recursos (técnicos de servicio, territorio, tiempo).

5.7 Manual de Administración de Talleres Técnicos

5.7.1 Condiciones generales

Debido al alto valor monetario del equipo de trabajo utilizado en el almacén (repuestos, materiales, herramientas y equipo electrónico), es necesario que el taller cuente con una seguridad adecuada. Se debe mantener siempre cerrado y restringiendo el acceso al personal no autorizado.

El taller en su totalidad debe estar adecuadamente ventilado para evitar riesgos debido a solventes y demás variedad de materiales que se utilizan.

5.7.2 Orden y limpieza

Es fundamental mantener orden y limpieza en el Taller Técnico ya que se trabaja con máquinas que dispensan alimentos por lo que se deben cumplir ciertas normas de calidad e higiene. Es por esto que se debe limpiar por lo menos una vez a la semana y el piso debe estar libre de objetos que pudieran entorpecer el trabajo del personal o poner en riesgo al trabajador.

Ningún objeto deberá permanecer en el piso o en las mesas de trabajo al finalizar alguna actividad, manteniendo así el orden del taller y la seguridad de quienes laboran en él como se muestra en la figura 5.21



Figura 5.21. Orden y Limpieza de Mesas de Trabajo

5.7.3 Señalización y delimitación de áreas

Las diferentes áreas del taller deben estar delimitadas, se podrán usar cintas adhesivas y/o señalizaciones en el piso como se muestra en la figura 5.22.

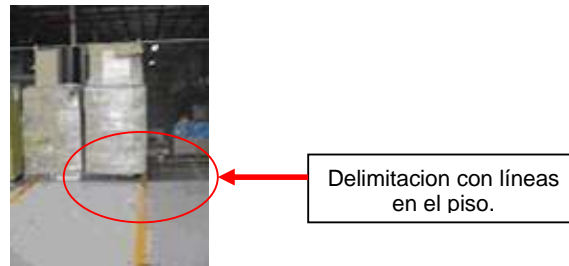


Figura 5.22. Delimitación áreas del taller técnico

El taller deberá contar con letreros para identificar cada una de las áreas como se muestra en la figura 5.23



Figura 5.23. Identificación de áreas del taller técnico

5.7.4 Seguridad y buenas prácticas

Los cables de equipos eléctricos deben estar recubiertos con cinta adhesiva aislante para evitar condiciones inseguras.

Es necesario contar con extintores de acuerdo al tipo de materiales que se manejan en el taller y verificar de manera periódica que todos los extintores estén cargados y vigentes de acuerdo a las normas de seguridad del proveedor como lo muestra la figura 5.24.



Figura 5.24. Revisión vigencia de la carga de extintores

La zona de fumigación, debe ubicarse alejada de las máquinas almacenadas dentro del taller para evitar la propagación de la plaga. Nunca se debe realizar el procedimiento de fumigación sin la mascarilla de protección.

Cuando se este manipulando un máquina, siempre se debe usar zapatos de seguridad y cuando sea necesario la faja de seguridad.

Dentro del taller se deberá contar por lo menos con un carro porta-carga, para el manejo de las máquinas y reducir los riesgos de lesiones en el personal. Debido al alto valor monetario del equipo de trabajo utilizado en el almacén (repuestos, materiales, herramientas y equipo electrónico), es necesario que el Taller Técnico cuente con una chapa de seguridad para mantenerlo siempre cerrado y restringir el acceso a personal no autorizado.

Se deberán colocar letreros de seguridad y buenas prácticas como: no fumar, ubicación de los extintores y salidas de emergencia en los lugares adecuados como se puede ver en la figura 5.25. Siempre se deben respetar estas recomendaciones.



Figura 5.25. Letreros de Seguridad usado en talleres

Es indispensable tener un botiquín de primeros auxilios y emergencias figura 5.26, con los accesorios necesarios para atender al personal adecuadamente. Debe ubicarse en un área visible y señalada para que en caso de emergencia se pueda utilizar.



Figura 5.26. Botiquín para uso en talleres

5.7.5 Descripción de Áreas

Los talleres NESCAFE Provinciales y Locales, deben estar conformados por las siguientes áreas:

- Cuarto de Lavado
- Almacén de Máquinas
- Taller de Reparación de Máquinas
- Almacén de Repuestos y Materiales

Como sugerencia de cómo debe quedar la división de áreas, se deberá adaptar el espacio físico disponible a lo mostrado en la figura 5.27. La distribución ha sido concebida de acuerdo al flujo de personas por las diferentes áreas eliminando cuellos de botella. Las áreas de mayor flujo son la zona de Reparación de Máquinas y el Almacén de Refacciones por lo que las dos áreas se encuentran juntas. Las otras tres áreas de mayor flujo son la del cuarto de lavado, la zona de fumigación y la Zona de Máquinas por Reparar.

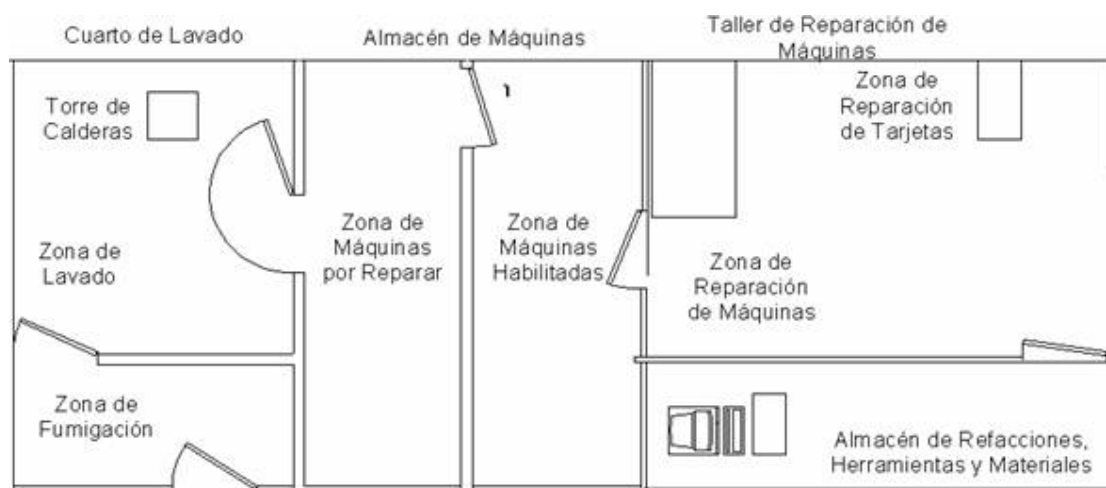


Figura 5.27. Distribución de Áreas Taller de Servicio

Cada una de las zonas que forman parte del taller técnico deberá cumplir estándares y características que a continuación se describen. Es esencial comprender el propósito principal de cada área para de esa forma evitar malas prácticas y desperdicio de tiempo.

5.7.5.1 Cuarto de Lavado

Las máquinas que son retiradas del punto de consumo por existencia de insectos o por razones comerciales deben ingresar al cuarto de lavado para aislarse e iniciar el proceso de rehabilitación.

El cuarto de lavado está conformado por la zona de fumigación y la zona de lavado, cada una deberá contar con el equipo especializado para las tareas que en ellas se realizan.

La zona de fumigación es el lugar dispuesto para máquinas identificadas con existencia de insectos por lo que se debe seguir el procedimiento de fumigación en donde se requiere de una cámara de fumigación y un atomizador mostrados en la figura 5.28.



Figura 5.28. Cámara de Fumigación

Es muy importante que exista una ventilación adecuada. Se debe usar mascarillas y guantes debido a que los químicos que se emplean para el procedimiento de fumigación son fuertes. Se sugiere un sistema de elevación mecánico para facilitar el manejo de la cámara cuando se realiza el procedimiento de fumigación.



Figura 5.29. Características de la cámara de fumigación

Por otra parte la zona de lavado es el lugar dispuesto para realizar la limpieza de cada componente y accesorio de la máquina. Se requiere una mesa de lavado equipada con mangueras de presión como se puede ver en la figura 5.30.



Figura 5.30. Características de la mesa de lavado

5.7.5.2 Almacén de Máquinas

Esta área está dispuesta para el almacenaje de máquinas, se conforma por la zona de máquinas por reparar y la zona de máquinas habilitadas. Las máquinas deberán de almacenarse agrupadas por zona de operación, de manera que sean fáciles de identificar. Cada una de las zonas de operación deberá tener una señalización visible para almacenar debajo de esta las máquinas de dicha zona como la figura 5.31. Es importante que exista un separador entre las máquinas almacenadas una sobre otra para impedir que se maltraten.



Figura 5.31. Almacenaje de máquinas por zona de operación

Detallando un poco, la zona de máquinas por reparar es el lugar en donde se almacenan las máquinas provenientes del cuarto de lavado y que están listas para ser habilitadas en el taller de reparación.

Por otra parte la zona de máquinas habilitadas es el lugar en donde se almacenan las máquinas provenientes del taller de reparación y que ya se

encuentran en perfecto funcionamiento. Todas las máquinas que ingresan a esta zona deben estar debidamente empacadas e identificadas como en la figura 5.32



Figura 5.32. Zona de Máquinas Habilitadas

5.7.5.3 Taller de Reparación de Máquinas

Esta área está dispuesta para la rehabilitación de máquinas y componentes provenientes del almacén de máquinas por reparar. El taller está conformado por la zona de reparación de máquinas y la zona de reparación de equipo electrónico, cada una debe contar con el equipo especializado para las tareas que en ellas se realizan.

5.7.5.4 Almacén de Refacciones, Herramientas y Materiales

Es el área dispuesta para el almacenaje y administración de repuestos, materiales y herramientas. Al ser elementos de la propiedad de NESTLE, el almacén de refacciones debe de cumplir a cabalidad con las siguientes normas:

- El supervisor técnico designará a un técnico responsable para llevar el control o en su defecto podrá ser el mismo.
- El almacén deberá permanecer cerrado y únicamente el encargado podrá tener acceso.
- El responsable del almacén llevará el control de los repuestos, herramientas y materiales que entren o salgan del almacén.
- El personal que requiera de algún repuesto, herramienta o material deberá realizar la solicitud necesaria y el responsable del almacén entregará los artículos solicitados.

- Los repuestos deberán estar almacenadas en las repisas del almacén utilizando gavetas de plástico e identificándolas con el nombre de la pieza como se muestra en la figura 5.33.

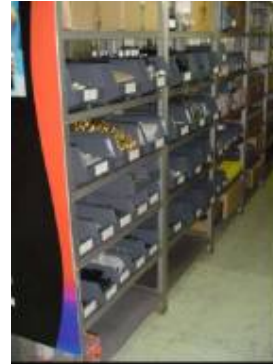


Figura 5.33. Buen Manejo de Repuestos en los Talleres Técnicos

- Las herramientas del taller deberán estar colgadas en la pared, colocándose sobre paneles, identificando cada posición con una etiqueta con su nombre figura 5.34.



Figura 5.34. Buen Manejo de Herramientas en los Talleres Técnicos

5.8 Cronograma de Implementación

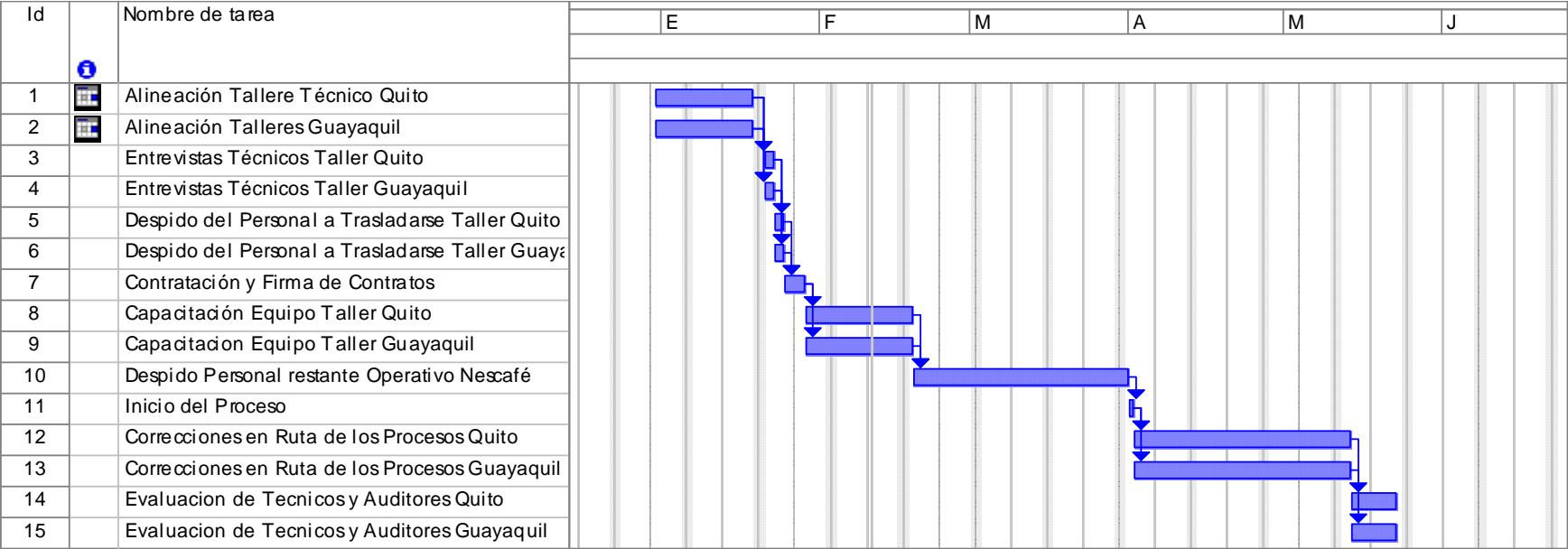


Figura 5.35. Cronograma de Implementación del Nuevo Modelo Outsourcing

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. El outsourcing es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
2. El outsourcing de los servicios técnicos es una fuente de competencia, le permitirá a NESTLE obtener un menor costo y sobre todo fortalezas internas y oportunidades favorables permitiendo cumplir su misión estratégica para el Negocio.
3. La desventaja de tener un Servicio Técnico Outsourcing con NESCAFE®, es que el proveedor externo puede aprender sobre los productos manejados por NESCAFE® y existe la posibilidad de que la empresa dependa demasiado del proveedor, incluso puede existir el caso en que este conocimiento lo use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.
4. El costo ahorrado para NESCAFE® con el uso de un Servicio Técnico Outsourcing puede que no sea el esperado, sin embargo los costos de traspaso y el costo de formación de estructuras que representa a la unidad de negocios incrementarán la dificultad de volver a implementar las actividades antes cedidas y que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.

-
5. Al seleccionar el proveedor NESCAFE® debe buscar proveedores que se enfoquen en el servicio técnico, mantenimiento de máquinas y reparación de elementos electrónicos, además que el nuevo proveedor debe comprender el manejo de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo que se van a subcontratar.
 6. La elaboración de flujo de procesos y descripción de roles es importante ya que permitirá estandarizar para NESCAFE® los procesos a nivel nacional de forma de no tener discrepancias entre las diferentes zonas.
 7. La decisión de tener un servicio técnico outsourcing en NESCAFE® le permite disminuir la categoría Otros Gastos fijos de Producto del estado de perdidas y ganancias de US \$ 385.580,48 a US \$ 311.434,99 lo cual representa un ahorro anual de US \$ 74.145,49.
 8. El tener un Servicio Técnico outsourcing reduce la necesidad a NESCAFE® de utilizar la inversión anual aportada por Suiza en funciones que no tienen que ver con la comercialización de café. La inversión anual puede ser utilizada en el aumento de actividades de marketing, promoción y mejora en el trade-marketing en los diferentes canales de consumo.
 9. El levantamiento de procesos y roles de las áreas de NESCAFE® a trasladarse a un servicio Outsourcing ayuda a disminuir el impacto de transición ya que los nuevos roles tienen una referencia en la cual basarse para mantener los mismos estándares internos que hasta el momento se han seguido.
 10. El levantamiento de procesos y roles para NESCAFE® ayudará de forma sustancial para acoplar el equipo comercial con el equipo técnico Outsourcing ya que existen muchas actividades en la que los roles de asesores comerciales actúan de forma directa con los roles de auditores – técnicos.

11. El desarrollo de Empresas Outsourcing por parte de las grandes transnacionales como NESTLE ayudan al desarrollo de nuevas plazas de trabajo y generación más fuentes de ingresos, lo cual ayuda a un país a crecer económicamente. Al tener más ingresos una nación y al generar más empleo el PIB de una nación crece.
12. El tener un Servicio Técnico Outsourcing permitirá maximizar los recursos de NESCAFE® en su operación diaria en el canal fuera del hogar. Por una parte la parte comercial se enfocará más en la prospección de nuevos clientes, aperturas de nuevos puntos de consumo, venta de producto. Y por otra parte el equipo técnico Outsourcing dará el soporte para tener todo el parque de máquinas dispensadoras de café operativas en cualquier momento de consumo.

6.2 Recomendaciones

1. Es recomendable para que NESCAFE® tenga poder de negociación con las empresas outsourcing, armar una hoja de negocios del servicio que se va a tercerizar investigando de ser posible todos los costos relacionados al Servicio Técnico de máquinas dispensadoras de café y de esta forma establecer un costo por servicio adecuado que disminuya los costos de operación de NESCAFE® y que al mismo tiempo sean rentables para la empresa outsourcing.
2. Es recomendable para NESCAFE® escoger la empresa outsourcing que tenga un respaldo económico confiable, la empresa debe mostrar no sólo experiencia en manejo de servicios técnicos outsourcing sino en el negocio en el que NESCAFE® se desempeña en el mercado Ecuatoriano, se deben determinar y dejar en claro los Niveles de Acuerdo de Servicio. Para que el contrato sea exitoso debe ser flexible, susceptible a los cambios, donde estén contemplados planes de contingencia y prevención de riesgos en caso de emergencia.

3. Con respecto a los niveles de servicio se recomienda a NESCAFE® buscar garantía en cuanto a la infraestructura que el Servicio Técnico Outsourcing tendrá, se deben disminuir los riesgos mediante pólizas de seguros por equipos o refacciones suministradas por NESTLE, facilitar la actualización de los procesos de los diferentes roles interactuantes y sobre todo prestar soporte y establecer indicadores de gestión mensuales a la unidad NESCAFE® con el fin de evaluar el cumplimiento.
4. Es recomendable el planteamiento de comenzar el proceso de outsourcing dentro de la unidad NESCAFE® de forma escalonada y en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación que pueda existir en el mercado, es fundamental la medición de desempeño con visitas de mercado de parte de las coordinaciones técnicas y comerciales de NESCAFE®.
5. Es recomendable para NESCAFE®, mantener un contacto continuo con la empresa en la que se ha contratado el servicio outsourcing, evaluando continuamente el funcionamiento del área técnica, la motivación del equipo de Auditores Técnicos, y comparando los resultados continuamente, para verificar si se está cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente.
6. Es recomendable para NESCAFE® que la empresa outsourcing tenga la vocación de estar en punta de la tecnología (los últimos y más modernos equipos) y con los mejores profesionales (formados en tecnologías mecánicas o eléctricas). Por tanto, NESCAFE® deberá valorar factores que demuestren esa continua inversión en tecnología, tales como disponer de últimas versiones de equipos físicos y lógicos (computadores y analizadores), certificaciones de calidad (certificados de fumigación y cumplimiento de las buenas prácticas), número de cursos realizados al año para el reciclaje y formación del personal para evitar impacto por renuncia de los Auditores Técnicos.

-
7. Es recomendable para NESCAFE® que en la negociación con las empresas Outsourcing que se presente todos los certificados emitidos por el ministerio de trabajo Ecuatoriano indicando, que el personal que va a dar el respectivo servicio outsourcing se encuentran bajo mando directo de la empresa outsourcing desde el inicio del proceso de transferencia para de esta forma evitar que sea visto como una tercerización de personal.
 8. Se recomienda a NESCAFE® realizar cursos de capacitación del personal outsourcing en base al levantamiento de los flujos de procesos y desempeño de roles para minimizar el impacto de la transición y evaluar constantemente el cumplimiento de las mismas mediante rutas de mercado tanto de Asesores Comerciales como de los Coordinadores Comerciales y el Coordinador Técnico.
 9. Es recomendable para NESCAFE® negociar con el nuevo proveedor outsourcing para que el personal operativo que forma parte hoy en día de NESTLE NESCAFE® ingrese como personal en la empresa outsourcing y que sea el equipo que brinde el servicio técnico a NESCAFE® de esta forma el traspaso de conocimiento es menor y el impacto de transición es mínimo.
 10. Es recomendable implementar un sistema informático de control desde NESTLE para poder medir los cumplimientos de los servicios terceros como el paquete BMB desde SAP para de esta forma lograr generar indicadores de desempeño y medir el cumplimiento de objetivos de las empresas Outsourcing.

BIBLIOGRAFIA

Van Horne, James C. y Wachowicz, John Jr., Fundamentos Administración Financiera, México, Pearson Educación, 2002

Hornigren, Charles T., Foster George y Datar, Srikant M., Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial, México, Pearson Educación, 2002.

Chase, Aquilano Jacobs, Administración de Producción y Operaciones, Colombia, McGraw Hill, 2000

Krajewski, Lee J. y Ritzman, Larry P., Administración de Operaciones – Estrategia y Análisis, México, Pearson Educación, 2000.

W.R., Purcell Jr., Como Comprender las Finanzas de una Compañía, Estados Unidos, Houghton Mifflin Co, 1981.

Kottler, Philip, Armstrong, Gary, Marketing, Madrid, Pearson Educación, 2004

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>, El Outsourcing o La Tercerización.

http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Producci%C3%B3n/El_outsourcing_o_la_tercerizaci%C3%B3n/16C85246FF33E45D41256AAB003C34FC!opendocument, El Outsourcing o La Tercerización.

<http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/Ley.Tercerizacion.CC.htm>, Ley Reformatoria al Código del Trabajo.

<http://www.monografias.com/trabajos30/outsourcing/outsourcing.shtml>, Outsourcing.

<http://www.corpece.org.ec/informante/Octubre12005.htm>, La Tercerización en el Ecuador

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/outsourcing/, Outsourcing – Concepto de Outsourcing

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura. 1.1. Organigrama Unidad NESTLE – NESCAFE®.....	20
Figura. 1.2. Operación Unidad NESTLE – NESCAFE®.....	21
Figura. 4.1. Matriz FODA.....	49
Figura. 4.2. Propuesta Nueva Operación Unidad NESTLE – NESCAFE®.....	62
Figura 5.1. Tareas Diarias del Auditor NESCAFE® en el Taller de Servicio....	64
Figura 5.2. Tareas Diarias del Auditor NESCAFE® en Ruta de Mercado.....	64
Figura 5.3. Flujo de Trabajo Auditor NESCAFE®.....	66
Figura 5.4. Tareas Iniciales Diarias del Técnico NESCAFE® en el Taller de Servicio.....	67
Figura 5.5. Tareas Diarias del Técnico NESCAFE® en Ruta de Mercado.....	67
Figura 5.6. Tareas del Técnico NESCAFE® para Mantenimientos Correctivos en el Taller de Servicio.....	68
Figura 5.7. Tareas Finales Diarias del Técnico NESCAFE® en el Taller de Servicio.....	68
Figura 5.8. Flujo de Trabajo Técnico NESCAFE®.....	69
Figura 5.9. Tareas Diarias del Supervisor Técnico NESCAFE® en Taller de Servicio y en Acompañamiento Ruta de Mercado.....	70
Figura 5.10. Tareas Custodia Diaria del Supervisor Técnico NESCAFE® en el Taller de Servicio.....	71
Figura 5.11. Manejo de las Buenas Prácticas del Negocio por parte del Supervisor Técnico NESCAFE®.....	71
Figura 5.12. Flujo de Trabajo Supervisor Técnico NESCAFE®.....	72
Figura 5.13. Procedimiento de Secado Etapa Contenedores.....	81
Figura 5.14. Etapas de Mantenimiento Preventivo.....	82
Figura 5.15. Etapa de Agua - Mantenimiento Preventivo.....	83
Figura 5.16. Etapa de Motores - Mantenimiento Preventivo.....	84
Figura 5.17. Etapa de Contenedores - Mantenimiento Preventivo.....	85
Figura 5.18. Etapa de Plagas - Mantenimiento Preventivo.....	86

Figura 5.19. Formato de Orden de Servicio y Reclamos.....	88
Figura 5.20. Formato Aprobación Punto de Consumo.....	90
Figura 5.21. Orden y Limpieza de Mesas de Trabajo.....	95
Figura 5.22. Delimitación áreas del taller técnico.....	96
Figura 5.23. Identificación de áreas del taller técnico.....	96
Figura 5.24. Revisión vigencia de la carga de extintores.....	96
Figura 5.25. Letreros de Seguridad usado en talleres.....	97
Figura 5.26. Botiquín para uso en talleres.....	97
Figura 5.27. Distribución de Áreas Taller de Servicio.....	98
Figura 5.28. Cámara de Fumigación.....	99
Figura 5.29. Características de la cámara de fumigación.....	99
Figura 5.30. Características de la mesa de lavado.....	100
Figura 5.31. Almacenaje de máquinas por zona de operación.....	100
Figura 5.32. Zona de Máquinas Habilitadas.....	101
Figura 5.33. Buen Manejo de Repuestos en los Talleres Técnicos.....	102
Figura 5.34. Buen Manejo de Herramientas en los Talleres Técnicos.....	102
Figura 5.35. Cronograma de Implementación del Nuevo Modelo Outsourcing.....	103

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla. 1.1. Composición y cuentas del Estado de Perdidas y Ganancias NESCAFE®.....	16
Tabla. 1.2. Distribución a Nivel Nacional de Máquinas Dispensadoras de Café.....	20
Tabla. 2.1. Elementos necesarios para la creación de un Taller Técnico Inhouse.....	22
Tabla. 2.2. Elementos necesarios para la Ruta Diaria Auditor – Técnico.....	23
Tabla. 2.3. Condiciones de compensación en caso terminación de contrato.....	24
Tabla. 2.4. Costos totales de Inversión.....	24
Tabla. 2.5. Costos Mensuales Personal Operativo – Auditores Técnicos NESCAFE®.....	25
Tabla. 2.6. Elementos extras necesarios para la Instalación de Máquinas Dispensadoras de Café.....	26
Tabla. 2.7. Costo Total y Estándar de elementos extras necesarios para la Instalación de veinte Máquinas Dispensadoras de Café.....	27
Tabla. 2.8. Crecimiento Máquinas Dispensadoras de Café propiedad de NESTLE para Quito y Guayaquil 2007.....	28
Tabla. 2.9. Pronóstico 2007 de Costos Extras y Costo de Reposición Total.....	29
Tabla. 2.10. Pronóstico 2007 de Costos Personal Operativo NESTLE-NESCAFE®.....	30
Tabla. 2.11. Pronóstico 2007 de la cantidad de máquinas totales de la Provincia de Pichincha y Otras Provincias (Esmeraldas, Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua, Pastaza y Sucumbíos).....	30

Tabla. 2.12.	Pronóstico 2007 de la cantidad de máquinas atendidas de la Provincia de Pichincha y Otras Provincias (Esmeraldas, Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua, Pastaza y Sucumbíos) a través de cuatro auditores técnicos.....	31
Tabla. 2.13.	Pronóstico 2007 de la cantidad de máquinas totales de la Provincia de Guayas y Otras Provincias (Loja, Azuay, Cañar, Manabí, Los Ríos, El Oro).....	31
Tabla. 3.1.	Inversión de Herramientas para cada Taller de Servicio Técnico Outsourcing.....	34
Tabla. 3.2.	Elementos necesarios para la Ruta Diaria Auditor – Técnico.....	34
Tabla. 3.3.	Salarios Personal Operativo por cada Taller Técnico Outsourcing Quito y Guayaquil.....	35
Tabla. 3.4.	Gastos Administrativos por cada Taller Técnico Outsourcing Quito y Guayaquil.....	36
Tabla. 3.5.	Costo Estándar de Movilización de Correctivos de Máquinas Dispensadoras de Café Propiedad de NESTLE.....	37
Tabla. 3.6.	Costo Estándar de Movilización de Reprogramaciones de Máquinas Dispensadoras de Café Propiedad de NESTLE y de propiedad del Cliente.....	37
Tabla. 3.7.	Costo Estándar por Costos Extras utilizados en el Mantenimiento Preventivo de Máquinas Dispensadoras de Café Propiedad de NESTLE.....	38
Tabla. 3.8.	Costo Estándar por Costos Extras utilizados en las Auditorías de Máquinas Dispensadoras de Café propiedad de NESTLE y de propiedad del Cliente.....	38
Tabla. 3.9.	Máquinas atendidas por el Servicio Técnico Outsourcing de la ciudad de Quito a través de sus cuatro promotores- técnicos en las provincias de Pichincha y Otras Provincias (Esmeraldas, Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua, Pastaza y Sucumbíos).....	39
Tabla. 3.10.	Total de Máquinas en la provincias de Pichincha y Otras Provincias (Esmeraldas, Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua, Pastaza y Sucumbíos).....	40

Tabla. 3.11.	Máquinas atendidas por el Servicio Técnico Outsourcing de la ciudad de Guayaquil a través de sus cuatro promotores- técnicos en las provincias de Guayas y Otras Provincias (Loja, Azuay, Cañar, Manabí, Los Ríos, El Oro).....	40
Tabla. 3.12.	Total de Máquinas en las provincias de Guayas y Otras Provincias (Loja, Azuay, Cañar, Manabí, Los Ríos, El Oro).....	41
Tabla. 3.13.	Análisis de Activos y Pasivos de cada Servicio Técnico Outsourcing.....	42
Tabla. 3.14.	Costos detallados establecido por cada Servicio Técnico Outsourcing.....	42
Tabla. 3.15.	Estado de Resultados proyectados de la Empresa Outsourcing – Quito.....	42
Tabla. 3.16.	Estado de Resultados proyectados de la Empresa Outsourcing – Guayaquil.....	43
Tabla. 3.17.	Cálculo de Indemnización Individual para el cargo Promotor NESCAFE®.....	45
Tabla. 3.18.	Estado de resultados pronosticado de un año para el taller técnico de Quito.....	46
Tabla. 3.19.	Estado de resultados pronosticado de un año para el taller técnico de Guayaquil.....	47
Tabla. 4.1.	Diferencia Contable entre Servicio Técnico Inhouse y Outsourcing.....	48
Tabla. 4.2.	Análisis Ponderado Fortalezas y Debilidades con un Servicio Técnico Inhouse.....	52
Tabla. 4.3.	Análisis Ponderado Oportunidades y Amenazas con un Servicio Técnico Inhouse.....	54
Tabla. 4.4.	Análisis Ponderado Fortalezas y Debilidades con un Servicio Técnico Outsourcing.....	57
Tabla. 4.5.	Análisis Ponderado Oportunidades y Amenazas con un Servicio Técnico Outsourcing.....	60

ANEXO 1

PLAN DE TESIS

1. Planteamiento del Problema.-

Durante el último año NESTLE – NESCAFE® ha venido funcionando con cuatro promotores en Quito y cuatro promotores en Guayaquil los cuales se encargan de visitar los puntos de consumo y auditar las máquinas automáticas dispensadoras de café tanto en las ciudades mencionadas como en las provincias aledañas a nivel Nacional. De igual manera 2 empresas de mantenimiento han proporcionado mantenimiento preventivo y correctivo a las máquinas NESCAFE® tanto a Quito como a Guayaquil y otras Provincias durante todo el 2006. Sus estructuras constan con 2 Técnicos para Quito y dos Técnicos para Guayaquil.

Además estas dos empresas se encargan de suministrar a NESCAFE® con Talleres, Herramientas y Vehículos para las respectivas instalaciones y reinstalaciones de máquinas así como para sus mantenimientos preventivos y correctivos. Dentro del costo cobrado por visita técnica de máquina se incluye una instalación en un mes, un mantenimiento preventivo mensual y el sinnúmero de mantenimientos correctivos que pudieran ocurrir en cada máquina.

Una vez finalizado el 2006, el costo de Mantenimiento impactó de forma drástica en la utilidad antes de impuestos del negocio NESCAFE® por lo que una solución inmediata debe de instaurarse para evitar que el negocio tenga ganancias menores a las pronosticadas y ofrecidas a la Presidencia Ejecutiva.

Para tener una estabilidad en el negocio, se debe tener un valor en el Estado de Pérdidas y Ganancias, específicamente en la categoría Otros Gastos Fijos de Producto, menor a US \$ 385.580,48. Trabajando como hasta ahora el valor de la categoría Otros Gastos Fijos de Producto seguirá teniendo un valor como el mencionado evitando que los gastos se reduzcan y por ende la utilidad antes de impuestos sigue estando bajos los parámetros deseados.

2. Objetivo.-

Identificar mediante un Análisis Financiero, cuál es el modelo de estructura de operación más óptima y al mismo tiempo rentable para el negocio NESTLE – NESCAFE® sin sacrificar por su puesto la calidad en el producto final.

2.1 Objetivos Específicos:

- Evaluar financieramente el Modelo Inhouse
- Manejo de Personal del Modelo Outsourcing
- Diseñar y Evaluar el modelo Outsourcing
- Establecer los Parámetros de Decisión sobre los Modelos
- Estudio de la Viabilidad de los dos modelos mediante un FODA ponderado
- Definir los roles a desempeñarse en el modelo sugerido
- Creación de un flujo de Procesos de cada uno de los Roles
- Elaboración del Manual de Procesos de cada Rol

3. Alcance.-

Como alcance del proyecto será el llegar a definir el modelo a utilizarse en el negocio NESTLE – NESCAFE® teniendo como hipótesis que el Modelo Outsourcing permitirá mejorar tanto en manejo de personal como en la reducción de costos comparándolo con el modelo Inhouse.

4. Metodología.-

Para el desarrollo de esta tesis se utilizara el Método Analítico en donde se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad existente el negocio NESCAFE® y de esta manera se establece la relación causa efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación o el objetivo ya antes descrito.

Cabe recalcar que el Método Inductivo, también será aplicado ya que la experiencia ganada podrá ayudar en la inducción de ciertas conclusiones, sin necesidad de sustentarla por otro de los métodos investigativos.

5. Índice Propuesto.-

CAPITULO 1 INTRODUCCION

- 1.1 Situación o Problema
- 1.2 Antecedentes de la Unidad NESCAFE
- 1.3 Estructura Actual

CAPITULO 2 ANALISIS FINANCIERO DEPARTAMENTO TECNICO INHOUSE

- 2.1 Costo de Elementos Necesarios para la Implementación de un Taller Inhouse Quito y Guayaquil
- 2.2 Análisis Financiero de los Costos del Personal Operativo (Auditores) de NESCAFE
- 2.3 Costos Extras
- 2.4 Pronostico Financiero para un año

CAPITULO 3 ANALISIS FINANCIERO DE UN SERVICIO OUTSOURCING

- 3.1 Análisis Financiero de dos Empresas Outsourcing (Quito y Guayaquil) que nos den un Servicio Completo.
- 3.2 Bussiness Case tentativo de las Empresas Outsourcing
 - 3.2.1 Costos e Inversión
 - 3.2.2 Balance del Negocio
 - 3.2.3 Pronostico Financiero para un año
- 3.3 Costo Internos necesarios para trasladarse al nuevo Modelo
- 3.4 Costo Total País

CAPITULO 4 COMPARACION ENTRE LOS DOS MODELOS

- 4.1 Comparación de los Costos Pronosticados en los dos modelos
- 4.2 Análisis FODA ponderado de los dos modelos
- 4.3 Decisión del modelo a seguir

CAPITULO 5 FLUJOS DE PROCESOS Y OPTIMIZACION

- 5.1 Desarrollo de los flujos de Procesos para los roles de técnicos y auditores o auditores- técnicos
- 5.2 Desarrollo del Manual de Procesos para cada uno de los Roles
- 5.3 Desarrollo del Manual de Talleres, Localización y Estándares de Funcionamiento
- 5.4 Posibles Mejoras
- 5.5 Cronograma de Implementación

CAPITULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1 Conclusiones
- 6.2 Recomendaciones

6. Bibliografía.-

- JAMES C. VAN HORNE, "Fundamentos Administración Financiera"
- HORGREN-FOSTER-DATAR, "Contabilidad de Costos"
- CHASE AQUILANO JACOBS, "Administración de Producción y Operaciones"
- LEE J KRAJEWSKI, "Administración de Operaciones"
- W.R. PURCELL JR, "Como Comprender las finanzas de una compañía"

7. Cronograma.-

